

# FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: A VISÃO DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS

**CRITICAL FACTORS FOR IMPLEMENTING *BALANCED SCORECARDS*:  
THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CONSULTANTS**

**SANDRA REGINA DA  
ROCHA-PINTO**  
sanpin@iag.puc-rio.br

**GISELE ROSENDA ARAUJO  
MELLO DEL CARPIO**  
gisele.delcarpio@globo.com

## RESUMO

Partindo-se da premissa de que deveriam existir aspectos organizacionais que se configuram como promotores ou inibidores do processo de implantação do *Balanced Scorecard*, comuns às organizações que optam por essa ferramenta de gestão, este trabalho procurou entender os fatores críticos na condução desse processo. O estudo, baseado na fenomenografia, é de natureza reflexiva e fenomenológica. Além disso, caracteriza-se, simultaneamente, como bibliográfico, descritivo e exploratório. Por meio de uma pesquisa junto a consultores atuantes no Rio de Janeiro que haviam participado de projetos de construção e implantação do *Balanced Scorecard*, em empresas públicas ou privadas no Brasil, o estudo se propôs a identificar, a partir da percepção desses profissionais, quais seriam os fatores críticos para a implantação da ferramenta. A partir do emprego do método de análise de conteúdo, as entrevistas revelaram quatro categorias: o engajamento da liderança, a percepção de valor a partir da internalização dos conceitos da metodologia, o aprendizado contínuo e a intermediação externa exercida pelo consultor. Em função tanto da delimitação estabelecida para este estudo quanto de algumas questões observadas na pesquisa de campo, sugerem-se pesquisas futuras: investigar, de forma detalhada, a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso e a cultura organizacional; explorar a performance das pessoas após a implantação do *Balanced Scorecard*.

*Palavras-chave:* *Balanced Scorecard*, liderança, aprendizagem, vantagem competitiva, consultor.

## ABSTRACT

Based on the premise that organizational aspects capable of promoting or inhibiting the application of *Balanced Scorecards* should be present in businesses where the use of this management resource is common practice, the current study has attempted to understand the critical factors involved in this process. As to its nature, this study, which is based on

phenomenography, is reflexive and phenomenological. It is also simultaneously bibliographical, descriptive and exploratory. By means of a research project carried out among consultants active in Rio de Janeiro who have participated in the implementation of the Balanced Scorecard project in both public and private businesses in Brazil, the study aimed at identifying, on the basis of their insights, those factors that are critical for putting this resource into effective use. Based on the content analysis method, the interviews revealed four elements: leadership engagement, perception of values resulting from the assimilation of methodological concepts, continuous learning and external mediation by the consultants. In view of the limits imposed by this study, as well as a result of some issues identified during the field research, the following is suggested for future research: a detailed investigation of the existence of possible relations between critical success factors and organizational culture; an analysis of people's performance subsequent to the application of Balance Scorecards.

*Key words:* Balanced Scorecard, leadership, learning, competitive advantage, consultant.

## INTRODUÇÃO

No novo ambiente competitivo, o gerenciamento dos ativos intangíveis / capital intelectual tornou-se uma atividade fundamental para as organizações contemporâneas (Davenport e Laurence, 1998; Edvinsson e Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998). A esse respeito, Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000) entendem que a moderna gestão de empresas deve se ocupar das questões relacionadas ao desenvolvimento do relacionamento com clientes. Assim, haverá de criar mecanismos viabilizadores da produção de bens e serviços customizados e de qualidade, sem, contudo, penalizar o cliente com os custos inerentes a esse modelo de produção, caracterizado por alta variedade e baixo volume. Rummler e Brache (1992), por sua vez, iluminam dois aspectos relevantes à efetiva gestão de negócios na atualidade: (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 considera que a vantagem competitiva é obtida por meio da exploração e da otimização dos recursos da empresa. Barney (1996), um propagador das ideias dessa escola, entende que os recursos da firma são aqueles ativos, capacidades, processos, informações e conhecimentos controlados por uma organização. 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, portanto, difíceis de serem imitados pelos demais competidores, seja por serem recursos intrínsecos à empresa, ou porque são frutos de condições históricas específicas, ou, ainda, por não terem substitutos estrategicamente equivalentes em termos de valor ou raridade. Porter (1991) ratifica a visão de Barney (1996), na medida em que sugere que a estratégia está relacionada à escolha de uma

posição única e valiosa no mercado. Entretanto, o autor adverte que essa escolha, seja por liderança de custo, diferenciação ou enfoque, não garante uma vantagem sustentável. 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 distinguir-se dos seus concorrentes.

A partir do que foi exposto, depreende-se que, para sobreviver em seu mercado, uma organização precisa ser capaz de aprender a aprender (Garvin, 1993) e criar um ambiente organizacional favorável ao aprendizado Argyris (1991). Afinal, é conveniente que se reserve às pessoas, em uma organização, um tempo exclusivo para aprender por meio das experiências (Kolb, 1984, 1997).

Assim, diante de um cenário onde o intangível se manifesta, por meio de noções tais como formação de capital intelectual e aprendizado organizacional, ao mesmo tempo em que aspectos qualitativos em medidas de desempenho passam a ser valorizados, surge, naturalmente, a necessidade de que formas alternativas de medir o desempenho organizacional sejam criadas.

Os primeiros conceitos do *Balanced Scorecard* surgiram em 1990, quando foi conduzido um estudo, no período de um ano, em diversas empresas, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton (Kaplan e Norton, 1997). A pesquisa denominou-se *Measuring Performance in the Organization of the Future* e partiu da premissa de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial, fundamentados em indicadores estritamente financeiros, tornavam-se obsoletos. Desse estudo, que teve David Norton como líder da pesquisa e Robert Kaplan como consultor acadêmico (Kaplan e Norton, 1997), surgiu a ferramenta *Balanced Scorecard*, com o objetivo de auxiliar as organizações a colocar em prática a estratégia e medir o resultado das ações. A esse respeito, 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. Por sua vez, Norreklit (2000) lembra que a necessidade de monitorar indicadores não financeiros não é uma exigência gerencial recente. Já nos anos 50, observaram-se casos de empresas que dispunham de tais medidas de acompanhamento de desempenho. A novidade reside em construir indicadores não financeiros alinhados à estratégia (Atkinson *et al.*, 1997; Norreklit, 2000).

Epstein e Manzoni (1998) destacam que a vantagem do *Balanced Scorecard* reside em reunir uma série de indicadores, inclusive os não financeiros, em um documento único e objetivo, facilitador de uma visão completa do desempenho da empresa. 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. Além, disso, há de se destacar a importância do reconhecimento dos fatores críticos de sucesso – aquelas atividades que devem receber atenção constante e cuidadosa dos gerentes (Rockart, 1979) – inerentes a um processo de implantação de uma ferramenta de apoio à gestão, mesmo sabendo que, assim como fatores socioeconômicos variam em diferentes contextos e épocas, os fatores críticos de sucesso também podem variar segundo as instituições (Rockart, 1979). Diante do exposto e do fato de que, sistematicamente, as empresas, quando optam por essa ferramenta, contratam consultores para ajudar nos processos de construção e implantação, julgou-se oportuno captar a percepção desses atores (os consultores) a respeito do tema. A atividade de consultoria pode ser entendida como uma relação de suporte técnico ou de aconselhamento que é estabelecida entre uma empresa (cliente) e um agente externo (consultor) (Hirschle e Siqueira, 2006). Em função disso, é possível julgar que seja natural que os gestores procurem profissionais capacitados (consultores) quando decidem adotar o *Balanced Scorecard*. Entretanto, parece que as relações consultor–cliente ultrapassaram o trato inicial, podendo-se, inclusive, destacar alguns papéis exercidos pelos consultores nessa relação: árbitros, dado a independência e imparcialidade de suas ações; facilitadores e educadores (Hirschle e Siqueira, 2006). 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.

Registra-se, então, que o objetivo principal desta pesquisa foi o de identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação do *Balanced Scorecard*, a partir da perspectiva de consultores. Em termos de objetivos intermediários, no que diz respeito à adoção da ferramenta, esperava-se: (a) identificar a motivação das organizações; apurar as expectativas declaradas dessas empresas ao contratar uma consultoria para implantar o *Balanced Scorecard*; (b) entender eventuais variações nas

expectativas das organizações à medida que a ferramenta passa a orientar a gestão. Em relação ao processo de implantação, objetivou-se identificar tanto as pessoas-chave quanto os tipos de ambientes organizacionais que facilitam ou dificultam a implantação, assim como o papel do consultor nesse processo.

Esclarece-se que este trabalho foi organizado em cinco seções, incluindo essa introdução; a segunda parte apresenta o arcabouço teórico a partir do 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.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM PONTO-CHAVE

Tanto no que diz respeito ao pensamento estratégico quanto aos critérios para formulação da estratégia propriamente dita, registram-se mudanças expressivas a partir da metade do século passado (Teece *et al.*, 1997). Nessa evolução, é possível distinguir dois momentos principais: posicionamento e movimento. No primeiro momento, a estratégia é associada a princípios de adaptação e posicionamento: pressupõe uma adaptação ao ambiente competitivo com vistas à aquisição de uma vantagem competitiva e, a partir daí, defendê-la regular e seguidamente. Esse momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas – análise de SWOT (Ansoff, 1965; Porter, 1991). O segundo momento representa uma ruptura: coloca-se em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Essa ênfase da estratégia, consubstanciada nos recursos em detrimento do ambiente competitivo, tem sido associada aos recentes trabalhos sobre as capacidades/competências organizacionais. De acordo com essa perspectiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas, economias de escala, ou por ativos intangíveis, como, por exemplo, reputação, imagem da marca ou potencial dos recursos humanos. Dessa forma, as empresas expandem-se por meio da melhor utilização/ combinação dos recursos existentes (Barney, 1996; Penrose, 1995; Prahalad e Hamel, 1990, 1994). Na formulação de tal abordagem, integra-se um parâmetro inteiramente novo: o movimento. Assim, o movimento leva à consideração de que uma posição competitiva não é durável, tampouco defensável; a única solução consiste em mudar a posição antes que a concorrência tome a iniciativa (Prahalad e Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997). Ademais, estratégias que prolongam o sucesso são mais fáceis de serem formuladas do que aquelas que criam sucesso, e tentativas de mudança são bloqueadas por estruturas e processos organizacionais existentes (Hedberg e Wolf, 2001). Dessa forma, é importante descrever a interação entre organizar, aprender e formular estratégias a fim de entender como esses processos interagem e como algumas vezes provocam obstáculos entre eles (Hedberg e Wolf, 2001).

A partir do que foi exposto, entende-se que, para sobreviver em seu mercado, uma organização precisa ser capaz de aprender a aprender (Garvin, 1993) e criar novas competências. Reforça-se, então, a perspectiva de Prahalad e Hamel (1994) a respeito do fato de que as organizações contemporâneas precisam desenvolver a capacidade de antever as oportunidades emergentes, capacitar e tornar a capacitar seus colaboradores, redesenhar seus processos e redirecionar seus recursos. 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 gerir tais recursos assim como 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 necessárias para o alcance dos resultados estabelecidos para o futuro.

Em face disso, é possível perceber a relevância do processo de aprendizado para as organizações e alinhar-se à proposição de Kolb (1997) de que a vantagem competitiva relaciona-se, cada vez mais, à experimentação decorrente da exploração contínua de novidades. Dessa forma, há de se reservar, para as pessoas em uma organização, um tempo exclusivamente para aprender por meio das experiências (Kolb, 1984, 1997). Em complemento a essa abordagem, Garvin (1993) coloca em dúvida a possibilidade de uma organização promover melhorias, quando inexistente a capacidade de se aprender algo novo. Garvin (1993) assevera que a ausência de aprendizado nas organizações, bem como das pessoas que as compõem, provoca a reincidência de velhas práticas. Em decorrência, mudanças superficiais e pouco efetivas são promovidas. Na concepção de Garvin (1993, 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 (1993) compreende que as idéias são propulsoras dos avanços organizacionais. Contudo, para a operacionalização da prática organizacional de promoção de avanços, as mudanças nos métodos de trabalho são essenciais; caso contrário, o processo se reduz a melhorias potenciais: as idéias por si só não são capazes de promover o aprendizado organizacional. Uma das características da organização que aprende é a habilidade de aprender com suas próprias experiências, por meio da análise sistemática de seus sucessos e fracassos (Garvin, 1993). Na visão de Kolb (1997), essa qualidade da organização colabora para o sucesso da organização. Garvin (1993) ensina, também, que o aprendizado deve ser disseminado de forma rápida e eficiente por toda organização.

Por sua vez, Argyris (1991) considera que as pessoas devem abandonar o raciocínio defensivo e assumir o raciocínio produtivo: um raciocínio mais transparente e que as leva a aprender a refletir sobre seu comportamento de um modo

novo e mais eficaz, como, por exemplo, debater questões consideradas sistematicamente como tabus e, portanto, indiscutíveis. Conforme Argyris (1991) indica, a organização deve promover um ambiente adequado para esse tipo de comportamento e, a partir do momento em que as pessoas passam a adotar o raciocínio produtivo, rompem-se as defesas bloqueadoras do aprendizado organizacional. Em complemento à visão apresentada por Argyris (1991) 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. A esse respeito Knowles (1970) ensina que, na idade escolar, a educação é entendida por 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, 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, assim, passe a dispor de alguma habilidade que o ajude a resolver questões vividas naquele determinado momento (Knowles, 1970). Dessa forma, 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 no processo de decisão. Diante do exposto, é possível inferir que os ensinamentos de Kolb, Garvin, Argyris e Knowles podem ser importantes quando se deseja implantar novas ferramentas, como o *Balanced Scorecard*, nas organizações.

### BALANCED SCORECARD: A FERRAMENTA DE GESTÃO

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. A perspectiva de aprendizado e crescimento, contempladora de temas tais como desenvolvimento organizacional, clima organizacional e sistemas de informação, promove a infraestrutura, em termos de pessoas, procedimentos organizacionais e sistemas de informação, viabilizadora da realização de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas (Kaplan e 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. A definição dos indicadores é um fator crítico, pois são essas medidas que contarão e explicarão a estratégia

da empresa. Estratégia é 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 asseveram os autores: "um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio através dessa sequência de relações de causa e efeito" (Kaplan e 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. Além disso, o projeto precisa de um arquiteto, ou seja, de alguém capaz de estruturar e facilitar o processo e ainda realizar entrevistas a fim de coletar informações relevantes para a construção do *scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). Em relação a esse ponto, é importante citar Edenius e Hasselbladh (2002), que ressaltam a necessidade de que esse arquiteto seja hábil o suficiente para captar, dentre os diversos pontos apurados, o que é essencial, pois a organização ganha quando escolhe antecipadamente aqueles fatores condutores do seu sucesso. Nessa perspectiva, o material coletado pelo arquiteto é subsídio para a construção da estratégia. Ressalta-se ainda que a implantação de *scorecards* permitiu a Kaplan e Norton (2000) apresentarem a organização desses objetivos na forma de mapas estratégicos que se constituem em representações gráficas sintetizadoras das 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 implantação 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 se desvincule dos processos gerenciais passados e assimile completamente o modelo proposto. Conforme ressalta Senge (2002), muitos gerentes sabem que, por diversas vezes, ideias boas não são implantadas e boas estratégias não são operacionalizadas. Recorrendo novamente a Senge (2002), aponta-se que uma das barreiras que podem surgir no momento da implantação 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. Em face dessas colocações, pode-se dizer que as pessoas envolvidas na construção e implantação do *Balanced Scorecard* de suas organizações, ao serem convidadas a participar do processo, 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 para o escopo da implantação do *Balanced Scorecard*, Epstein e Manzoni (1998) ressaltam que esse momento 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 sentir uma espécie de ameaça. Ademais, o aprisionamento às práticas de tomada de decisão passadas também pode se constituir em um empecilho à implantação, pois o *Balanced Scorecard* exige que os gestores reduzam a ênfase de suas análises em indicadores financeiros.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem que alguns executivos de diversos setores falharam ao implantar esta ferramenta de gestão. Alguns desses fatores também já foram mapeados e podem estar relacionados: às falhas estruturais no momento da definição dos indicadores de desempenho; às falhas organizacionais no processo de construção do *Balanced Scorecard*; e à falta de comprometimento da liderança executiva. Com base em estudos recentes, Kaplan e Norton (2008) ressaltam que eventuais fracassos na implantação da estratégia podem estar relacionados com o fato de que as organizações não conseguem converter a estratégia formulada em objetivos para média gerência. Os autores acrescentam que, mesmo quando as metas são definidas, é possível não ocorrer o alinhamento com as melhorias operacionais necessárias que conduzirão ao alcance do objetivo estratégico. Em face do 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 por meio da análise das relações de causa e efeito. Entretanto, as organizações precisarão promover ajustes internos a fim de se adequar ao novo modelo de gestão.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma estratégia de pesquisa define a forma mediante a qual os dados são coletados e analisados (Yin, 2005). Dessa forma, em virtude tanto das características e dos objetivos do presente estudo quanto da análise dos métodos possíveis para condução de uma pesquisa (Yin, 2005), optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa (Creswell, 1998; Tesch, 1990). O estudo, baseado na fenomenografia, caracteriza-



se, simultaneamente, como bibliográfico, descritivo e exploratório (Vergara, 2000). A fenomenografia é uma metodologia de pesquisa qualitativa que tem como base um paradigma interpretativo, baseado na compreensão do sentido humano e nas maneiras de se enxergar um fenômeno particular (Akerlind, 2005; Marton, 1981, 1986). Dessa forma, o método apoia-se na relação intrínseca entre o sujeito e o objeto (Chen *et al.*, 2008).

Ademais, conforme sugerem Rubin e Rubin (1995), o tratamento qualitativo dos dados objetiva a descoberta do 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 Rubin e Rubin (1995), 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/reflexão dos consultores participantes de projetos de construção ou de implantação do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Rubin e Rubin (1995), o pesquisador, ao realizar uma pesquisa qualitativa, precisa estar atento aos símbolos e metáforas utilizados pelo entrevistado. Portanto, foi possível antecipar que o principal desafio ao optar pelo método fenomenográfico residiria em interpretar, de forma adequada, as palavras dos entrevistados e em extrair delas seus significados. O trabalho de campo ocorreu entre abril e junho de 2007, junto a cinco consultores que participaram de projetos de construção ou implantação do *Balanced Scorecard*.

Levando-se em consideração tanto o escopo do estudo quanto o método, a fonte escolhida para a coleta de dados se constituiu em entrevistas baseadas em um roteiro com perguntas abertas. A fim de atender às prescrições de uma abordagem fenomenográfica e colocar as suposições em suspenso, buscou-se elaborar questões neutras. Esse foi um exercício notável na medida em que uma das pesquisadoras participou entre maio de 2005 e maio de 2006 do processo de construção e implantação do *Balanced Scorecard* na empresa em que trabalhava à época da pesquisa. Esclarece-se que todas as entrevistas, com duração média de 45 minutos, foram integralmente transcritas.

Conforme pode ser vislumbrado no Quadro 1, todos os 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.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise preliminar das entrevistas revelou um conjunto de categorias que, depois de 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.

## 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 de que forma essa necessidade impacta no processo de implantação. Na visão de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000), 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 (1992, 1993, 1996, 1997, 2000), todos os entrevistados comentaram que as expectativas das empresas variam muito. Entretanto, a pesquisa de campo revelou outros detalhes sobre os fatores indutores quando trazida a perspectiva da organização, na ótica dos entrevistados. No que tange a essa dimensão, três entrevistados mencionaram a busca por melhores resultados e 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 a esse ponto de vista, o Consultor D, alinhado à opinião do Consultor E, assevera que a expectativa das organizações diz respeito ao fato de que o projeto *Balanced Scorecard* está, muitas vezes, relacionado à necessidade de uma intervenção. Eis o depoimento do entrevistado a esse respeito:

*[...] 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 está sendo pressionado pela holding, ou o resultado está muito aquém do desejado. Geralmente, isso vem num momento de crise. Nem todos os projetos, mas eu diria a maioria deles, elas [as empresas] 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 que outras expectativas detectadas pelos entrevistados 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 implantar uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*. Entretanto, todos os fatores mencionados, a partir da percepção dos consultores entrevistados, sinalizam que a ferramenta geraria valor para a organização.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.

Chart 1 – Interviewees' profile.

Consultor	Qualificações
A	Desenvolveu sua carreira em empresas de consultoria de gestão empresarial. Desde 2003 atua como consultora em projetos de construção e implantação do Balanced Scorecard.
B	Antes de tornar-se consultor trabalhou em empresas privadas. Há cinco anos atua em uma empresa de consultoria em projetos relacionados a estruturação de modelos de gestão, entre eles, o Balanced Scorecard.
C	Atua há cerca de dez anos como consultor de projetos. Nos últimos anos dedicou-se a consultorias relacionadas ao desenvolvimento de modelos de gestão, em particular o Balanced Scorecard.
D	Experiência internacional em projetos de gestão da estratégia. Há mais de cinco anos trabalha em uma grande empresa de consultoria no Brasil, gerenciando projetos de construção e implantação do Balanced Scorecard.
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.

Quadro 2 – Relação das categorias emergentes na pesquisa de campo.

Chart 2 – Listing of the categories emerging from the field research.

Categoria Inicial	Categoria Final	Descrição da Categoria
Expectativa da Corporação	Fatores Indutores	Refere-se aos fatores que disparam a necessidade da ferramenta e os benefícios esperados com sua implantação. As expectativas das empresas e dos indivíduos são analisadas em conjunto a fim de entender as aspirações de cada uma das partes. Nesta categoria, emerge o sentido de urgência da ferramenta e como isso impacta o processo de implantação.
Expectativa dos Funcionários		
Fatores Críticos de Sucesso	Vetores de Sucesso	Identifica os fatores críticos para que o projeto de construção do Balanced Scorecard torne-se o novo modelo de gestão. Nesta categoria podem-se observar pré-requisitos e esforços por parte da organização, dos seus colaboradores e também dos consultores.
Construção e Implantação		
Tecnologia de gestão	Transferência do Conhecimento	Capacitação instrumental da ferramenta e suas derivações. A transmissão do conhecimento está relacionada à necessidade de tornar as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da estratégia. Esse processo, entretanto, pode gerar alguma necessidade de adequação da ferramenta de gestão à realidade organizacional, mas sempre obedecendo aos princípios essenciais propostos no modelo.

No que diz respeito às expectativas dos indivíduos, 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 a rechaçam. As pessoas a favor da ferramenta esperam, muitas vezes, que a divulgação dos resultados dos indicadores se torne um meio de reconhecimento de seu desempenho. Em complemento às expectativas que surgiram, alguns entrevistados assinalaram que a ferramenta gera certa ansiedade. Esse fenômeno, na opinião dos entrevistados, pode estar associado tanto à falta de entendimento da proposta do *Balanced Scorecard* quanto ao fato de as pessoas desconhecem como a nova ferramenta

irá alterar a rotina de trabalho e, também, se meramente se constituirá em uma ferramenta de controle. Assim, é possível fazer um paralelo com Knowles (1970), em relação ao empenho dos indivíduos quando estão envolvidos em um processo de mudança: na percepção dos consultores entrevistados, os indivíduos que, em um primeiro momento, aceitam a ferramenta, 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 implantação. Conforme esclarece o Consultor D, uma das facetas do patrocínio do *Balanced Scorecard* está relacionada ao reconhecimento do empenho das pessoas. Eis o seu depoimento a esse respeito:

*Você acaba desandando porque há um desânimo 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 veem que não estão 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. Além disso, é oportuno apontar o valor gerado pela ferramenta de gestão.

#### VETORES DE SUCESSO

Os depoimentos dos consultores permitem inferir que uma faceta do sucesso na implantação é a aplicação, 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 implantação. 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, [...], poder, para 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". Por sua vez, o Consultor B destaca a importância de haver 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 vá tocar aquilo. É o dono daquilo, e ele vai responder por aquele objetivo (Consultor B).*

O papel do patrocinador é fundamental, pois cabe a ele abordar 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 em detrimento de outras,*

*isso também é importante. A organização não pode ter dois ou três relógios; tem que ter um relógio único. Normalmente, o que se vê é um segundo relógio que é o orçamento. Então, ela tem o Balanced Scorecard para medir sua estratégia e o orçamento para medir como está gastando o dinheiro. Como tem dois relógios, o problema é: qual é realmente a prioridade; no momento em que você tem que responder ao patrocinador, ele se vê num dilema: 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 independentemente da decisão (Consultor E).*

As revelações do campo reforçam o destaque posto por Kaplan e Norton (1997) sobre a importância do respaldo da alta administração no processo de construção do *Balanced Scorecard* 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 implantação. Esse fator foi citado por três entrevistados em função das experiências que tiveram em projetos de implantação de *Balanced Scorecard*. Os outros dois reconhecem a liderança como crítica, mas o caso de abandono, que um deles havia vivenciado, estava relacionado à ausência de percepção 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 orientada para resultados. Caso contrário, o *Balanced Scorecard* perde o sentido. Todos os entrevistados entendem que é mais fácil implantar o *Balanced Scorecard* em empresas que já estão acostumadas à avaliação por indicadores. Consideram, também, que empresas com cultura inovadora também são mais abertas à proposta da ferramenta. Esse fenômeno reforça a opinião de Argyris (1991) 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 implantação em empresas privadas é mais fácil do que em empresas públicas.

Foi possível identificar, também, empresas de um mesmo grupo empresarial que utilizavam a ferramenta *Balanced Scorecard* com diferentes graus de relevância para o processo de gestão. Esse fato está relacionado 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. [...] 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 para 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 indicam, é importante tanto o perfil técnico quanto comportamental das pessoas responsáveis por conduzir a implantação do *Balanced Scorecard* na empresa e torná-lo a ferramenta orientadora do processo de decisão da empresa. Na opinião do 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 na medida em que patrocinam e dão aval para a continuidade da ferramenta de gestão. Contudo, o Consultor observa que

*[...] essas pessoas de média gerência vão garantir a continuação [...]. 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 para o 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. O Consultor C afirma que, se tivesse que escolher um único fator crítico de sucesso para a implantação, esse fator seria mobilização da liderança. 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 implantação pode ficar comprometida.

*Quando você vai colocar isso para rodar, rotinizar o processo, aí é que eu vejo que acontece o maior deslize 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 ideia de fato e a coisa começa a desandar (Consultor D).*

Por sua vez, o Consultor C reconhece o esforço envolvido na mobilização, sobretudo 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 indivíduo 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*.

## TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Todos os entrevistados foram unânimes em relação à importância da capacitação para a ferramenta. Essa opinião é, portanto, compatível com a indicação de Kaplan e Norton (1997). O valor dessa ação é explicitado pelo Consultor D, quando afirma que "[...] a capacitação é compulsória [...] em qualquer projeto, qualquer consultoria. Senão, você aprisiona o cliente por falta de expertise, por falta de competência do cliente" (Consultor D). Nessa perspectiva, observa-se, também, uma consonância a respeito do destaque feito por Child e Rodrigues (2008) acerca da retenção do conhecimento. Os autores apoiam-se em Druckman e e Bjork (1991) para lembrar que uma transferência de conhecimento é bem-sucedida se existe, em longo prazo, a retenção do conhecimento transferido que, no caso ora exposto, é realizado por consultores externos. Ademais, e na medida em que o tipo de conhecimento é de natureza sistêmica e estratégica, embora geralmente mediado por consultores (Child e Rodrigues, 2008), a sua aplicação permeia um amplo leque de grupos dentro da organização.

Além disso, um dos entrevistados ressaltou a importância em conquistar a confiança do cliente antes de iniciar o processo de capacitação. Pode-se, então, estabelecer um paralelo entre a confiança aqui detectada e a importância da segurança psicológica em processos de aprendizagem (Edmondson e Woolley, 2008); três outros consultores destacaram a importância de compreender a maturidade organizacional, sobretudo em relação ao profissionalismo da equipe. Analisando

os depoimentos, observa-se que, na opinião dos consultores entrevistados, 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 se refere ao 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 para experiências e casos de BSC, sem citar o nome dessas empresas [...]. (Consultor A)*

*[...] tradicionalmente [...] a [consultoria] 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 [consultoria] viu é que era muito material que se jogava num curto espaço de tempo. Então, [a opção], agora, é treinar em fases. Primeiro, treinar sobre mapa estratégico [...] depois traçar indicadores e metas, depois sobre projetos, e isso está 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 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). 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. Ademais, há de se levar em consideração a ponderação de Edmondson e Woolley (2008) a respeito do fato de que entender como distintas partes da organização respondem diferentemente à mesma intervenção pode lançar luzes sobre as fontes de resistência para a mudança organizacional que, de outra forma, poderia ser perdida.

Ademais, considerando-se 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, sobretudo, 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 da evolução dos projetos que dão suporte à execução da estratégia. Esse aspecto é ratificado na declaração do Consultor E:

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

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 implantação, outras adequações podem ser necessárias, mas é imprescindível, na opinião dos entrevistados, que a essência da ferramenta de gestão não se perca. Conforme esclarece o Consultor C:

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

Na visão dos entrevistados, a possibilidade de flexibilização da ferramenta pode existir, desde que seus fundamentos sejam mantidos. Porém, apontam-se 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 [consultoria] mede o desenvolvimento do projeto. Há 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 (Consultor A).*

Os Consultores A, B, D e E destacam que a continuidade do *Balanced Scorecard* depende do profissionalismo e predisposição das pessoas. Em outras palavras, o sucesso da implantação da ferramenta depende do quanto os envolvidos no processo se dispõem a mudar enquanto aprendem. Contudo, há de se ter em

mente o alerta de Szulanski e Cappetta (2008) a respeito do fato de que, além dos fatores motivacionais, que podem se manifestar na forma de resistência, há de se considerar a habilidade dos que recebem novos conteúdos em desaprender práticas antigas. Essa consideração pode ser respaldada nas citações dos entrevistados B e D, 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 [a consultoria] pode colocar o Kaplan lá, sozinho, in persona, para fazer isso em alguns lugares; e, se não tiver todo esse ambiente para fazer, ele morre. [...] Então, eu acho que pelas outras razões que [se] discutiu, o ambiente tem que estar pronto. A empresa tem que estar pronta para querer fazer isso. [A consultoria] 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 implantar ferramentas como o BSC [...] a passagem de bastão, a capacitação, independentemente se a empresa está mais acostumada ou não, vai do perfil das pessoas que ali habitam. Eu já estive em algumas organizações públicas em que foi muito fácil, muito tranquilo fazer essa capacitação (Consultor D).*

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; o 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 suficientemente madura, se for reacionária, é muito difícil você chegar lá. Empresas inovadoras; empresas mais abertas [...] fica mais fácil.” Essa assertiva é compatível com a visão de Garvin (1993) a respeito da possibilidade de uma empresa aprender a aprender. Além disso, na análise dos fatores críticos de sucesso para a implantação do *Balanced Scorecard*, há de se contemplar as relações sociais preexistentes entre a fonte (no caso, os consultores) e os recipientes (equipe envolvida no projeto) do conhecimento (Szulanski e Cappetta, 2008).

Sabe-se 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 para 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 alavancar 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 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. Em outras palavras, na percepção dos entrevistados, 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 quão estão distantes em relação à meta que foi definida.

## CONCLUSÕES

Conforme enunciado, o objetivo desta pesquisa foi verificar os fatores críticos de sucesso para a implantação do *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas segundo a perspectiva de consultores organizacionais. Outras questões secundárias estavam relacionadas às expectativas das empresas e de seus funcionários, 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:

(i) Papel da liderança: sem o engajamento e o patrocínio constante da liderança, a gestão baseada na ferramenta *Balanced Scorecard* é inviabilizada.

(ii) Percepção de valor: a apuração de indicadores, as análises de desempenho, 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.

(iii) Aprendizado contínuo: o sucesso da implantação depende, também, do grau de conhecimento que os membros da organização detêm em relação ao negócio. Nessa perspectiva, o aprendizado não reside em saber construir, adequadamente, 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 em que se finaliza a fase de construção, inicia-se a implantação 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.

(iv) Mediação de um Consultor: a pesquisa esclarece o papel desse profissional. De acordo com sua própria visão, o consultor pode ser um diferencial para o sucesso na implantação da ferramenta, na medida em que atua como orientador, facilitador e porta-voz. Tanto na fase da construção do mapa estratégico quanto da definição dos indicadores, etapas que dizem respeito à implantação, é indiscutível a importância do consultor. Nessa perspectiva, a ação do consultor pode facilitar a customização da ferramenta, desde que não comprometa os seus princípios essenciais. Ademais, em virtude das experiências anteriores, o consultor pode apresentar sugestões de indicadores, de forma a garantir o equilíbrio entre as quatro perspectivas.

Considerando-se que a pesquisa ora empreendida sinaliza alguns elementos-chave, viabilizadores do *Balanced Scorecard*, é possível afirmar que, do ponto de vista da gestão, este estudo pode orientar os gerentes, tanto no que se refere aos pré-requisitos necessários, quanto aos esforços exigidos quando da decisão de adoção dessa ferramenta. Em decorrência da apreciação dos dados coletados nas entrevistas, pode-se inferir que o exercício de analisar os resultados e propor medidas corretivas, de certo modo, depende da forma como os responsáveis pelos indicadores e objetivos estratégicos conduzem o processo. Conforme ressalta Argyris (1991), as pessoas devem substituir o raciocínio defensivo pelo raciocínio produtivo, o que implica analisar os resultados de forma imparcial, aceitar a transparência nos fatos e ter aptidão para debater questões cuja existência é indiscutível. Além disso, deve ser respeitado o alerta de Edmondson e Woolley (2008) a

respeito do fato de que a resistência à mudança é improvável de ser uniforme, mesmo em uma única organização

Implantar o *Balanced Scorecard* significa usá-lo no dia a dia, no processo de tomada de decisão. Para tanto, a organização terá que discutir a estratégia de forma clara, analisá-la e aprender por meio dos resultados alcançados. Por isso, conforme revela a pesquisa de campo, o ambiente organizacional deve estar pronto ou aberto a mudanças para atender esse pré-requisito para o sucesso. Edmondson e Woolley (2008) argumentam que a eficácia de uma intervenção pode variar dentro de uma única organização como uma função da segurança psicológica. A argumentação central é a de que uma intervenção de aprendizagem organizacional pode conduzir a diferentes resultados em diferentes grupos, mesmo com métodos consistentes de treinamento e de implantação.

Na perspectiva dos consultores entrevistados, 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.

Ademais, as diferentes facetas do consultor reveladas por eles próprios na pesquisa de campo confirmam os achados de Hirschle e Siqueira (2006). Esses autores apontam que os consultores podem exercer os seguintes papéis: árbitros, facilitadores, aprendizes, educadores e psicanalistas. Entretanto, é plausível inferir que o mais expressivo papel do consultor é ser um agente de mudança, e é em função desse papel que os consultores podem ser considerados como um fator crítico para o sucesso. Essa observação diz respeito ao fato de que os consultores, no exercício de sua função, ouvem as pessoas, atuam como conselheiros, mantêm a confidencialidade e minimizam, sempre que possível, a exposição dos indivíduos perante os pares e líderes na organização. Em sua prática, os consultores conseguem identificar questões de poder, tratá-las, quando ao seu alcance, de forma a evitar vieses na formulação da estratégia. Além disso, por meio de sua experiência, o consultor consegue orientar a organização em direção à construção de uma estratégia melhor estruturada. Contudo, nesse processo, pode contribuir para o isomorfismo mimético, que, em parte, justifica a crítica de que uma organização, quando opta por adotar o *Balanced Scorecard*, utiliza-se, apenas, de mais um "modismo".

A questão do aprendizado apontada no estudo de Hirschle e Siqueira (2006) também foi observada na pesquisa de campo



e respaldada pelo processo de aprendizagem de Kolb (1984). Essa afirmação se justifica a partir da observação de que cada cliente permite uma nova experiência para os consultores. Essa experiência vivida, por sua vez, provoca inicialmente a reflexão acerca de cada vivência organizacional. A partir desse estágio é possível esperar a reformulação do conhecimento dos consultores mediante a internalização da lição aprendida por meio da nova experiência. Esse ciclo do conhecimento (Kolb, 1984) pode ser observado tanto na aprendizagem dos consultores organizacionais, quanto nos membros das organizações. Para esses últimos, entretanto, o processo de aprendizagem está atrelado às reflexões efetuadas em relação ao desempenho, ao comportamento das hipóteses estratégicas e aos impulsos para novas ideias e ações a fim de alcançar os objetivos traçados.

O compartilhamento dessas lições, aprendidas pelos consultores, contribui para a teoria administrativa na medida em que ilustra como esse processo é conduzido nas organizações. A adequação da ferramenta ao contexto organizacional, respeitando tanto o modo como as empresas trabalham quanto o ritmo da implantação para cada organização, sem comprometer o objetivo final, representa uma lição que pode garantir o sucesso na implantação, além de minimizar falhas organizacionais no processo de construção, apontadas por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000). Dessa forma, a flexibilização é relevante para o sucesso. Dentre outras razões, destaca-se a oportunidade da consultoria e do cliente conseguirem algumas adaptações no que diz respeito à periodicidade de avaliação da estratégia, às formas de comunicação, aos ajustes de perspectivas, como, por exemplo, a inclusão de mais uma perspectiva que faça sentido e que esteja relacionada a alguma particularidade do negócio.

Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000) asseveram que o *Balanced Scorecard*, ao mesmo tempo em que aumenta a transparência das informações, pode representar uma ameaça para alguns colaboradores. As entrevistas validam em parte essa opinião, na medida em que apontam que as expectativas das pessoas variam: algumas gostam e outras não. Essa situação pode ser uma consequência da maior exposição das áreas e das pessoas, e frente a essa constatação se pode inferir que o *Balanced Scorecard* elimina as zonas de conforto nas organizações. A esse respeito, observou-se que, em geral, as pessoas alocadas às áreas aparentemente não proeminentes perceberam uma vantagem na ferramenta. Por meio da apuração dos indicadores estratégicos, esses indivíduos conseguem mostrar que atingem as metas e, portanto, não se sentem coibidos. Assim, entendem que o *Balanced Scorecard* permitirá que a organização perceba o quanto contribuem em direção à visão organizacional. Por outro lado, as áreas de prestígio na organização, quando ficam expostas por não estarem adequadamente estruturadas ou por não conseguirem orientar suas ações em torno dos objetivos traçados, poderão rechaçar a ferramenta de gestão. A fim de transpor as resistências, o consultor pode orientar as áreas

que não estão estruturalmente adequadas a criar indicadores de acompanhamento de projetos. Dessa forma, até que os processos internos da área estejam devidamente estruturados, as pessoas irão medir a evolução dessa iniciativa.

Face ao que foi exposto, nota-se que o grau de ajustes na ferramenta pode ser entendido como um fator crítico de sucesso na implantação; quando efetuados na proporção adequada, os ajustes permitem uma adaptação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* à realidade da organização, viabilizando a sua operacionalização. Contudo, partindo-se da premissa de que o objetivo da ferramenta é traduzir a estratégia das organizações, por meio de objetivos, indicadores e iniciativas, é possível afirmar que as flexibilizações podem ocorrer desde que a finalidade da ferramenta seja preservada. Esse balanceamento entre a ferramenta e a realidade organizacional depende, em parte, da atuação e percepções do consultor e da forma como é conduzido o projeto de construção e implantação do *Balanced Scorecard*.

Cabe ainda destacar que, em função da delimitação deste trabalho e de algumas questões observadas na pesquisa de campo, uma agenda de pesquisa pode ser proposta. Uma sugestão para estudos futuros está relacionada a pesquisas sob a perspectiva das pessoas direta ou indiretamente envolvidas com o *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de gestão da estratégia empresarial. Outra possibilidade seria investigar, de forma detalhada, a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso para implantação desta ferramenta e a cultura organizacional ou, ainda, explorar a performance do quadro de colaboradores após a implantação do *Balanced Scorecard*.

## REFERÊNCIAS

- AKERLIND, G.S. 2005. Variation and commonality in phenomenography research methods. *Higher Education Research & Development*, 24(4):321-334. <http://dx.doi.org/10.1080/07294360500284672>
- ARGYRIS, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3):99-109.
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3):25-37.
- ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, McGraw Hill, 241 p.
- BARNEY, J.B. 1996. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York, Addison-Wesley Publishing Company, 570 p.
- CHEN, P.; PARTINGTON, D.; WANG, J. N. 2008. Conceptual determinants of construction project management competence: A Chinese perspective. *International Journal of Project Management*, 26(6):655-664. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/>. Acesso em: 02/02/2009.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. 2008. Social identity and organizational learning. In: M. EASTERBY-SMITH; M. LYLES, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, Blackwell Publishing, p. 535-556.
- CRESWELL, J.W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London, Sage Publications, 403 p.



- DAVENPORT, T.H. LAURENCE, P. 1998. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 237 p.
- DRUCKMAN, D.; BJORK, R.A. 1991. *In the mind's eye: Enhancing human performance*. Washington, D.C., National Academy Press, 291 p.
- EDENIUS, M.; HASSELBLADH, H. 2002. The Balanced Scorecards as an intellectual technology. *Organization*, 9(2):249-273. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508402009002399>
- EDMONDSON, A.; WOOLLEY, A. W. 2008. Understanding outcomes of organizational learning interventions. In: M. EASTERBY-SMITH; M. LYLES, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, Blackwell Publishing, p. 185-211
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. 1998. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo, Makron, 214 p.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. 1998. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2):190-203. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)
- GARVIN, D.A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91.
- HEDBERG, B.; WOLF, R. 2001. Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery. In: I. NONAKAI, *Handbook of organizational learning & knowledge*. Oxford, Oxford University Press, p. 535-556.
- HIRSCHLE, A. L. T.; SIQUEIRA, M. E. G. 2006. Compreendendo a aprendizagem do consultor na relação consultor-cliente: uma análise em uma empresa multinacional de consultoria. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador 2006. *Anais...* Salvador
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1):71-79.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5):134-147.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1):75-85.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. 1997. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 6ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 344
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5):167-176.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1):62-77.
- KNOWLES, M.S. 1970. *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy*. New York, Association Press, 384 p.
- KOLB, D. A. 1984. *Experiential learning*. New Jersey, Prentice Hall, 256 p.
- KOLB, D. A. 1997. A gestão e o processo de aprendizagem In: K. STARKEY, *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso de grandes empresas*. São Paulo, Futura, p. 321-341.
- MARTON, F. 1981. Phenomenography: describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10:177-200. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00132516>
- MARTON, F. 1986. Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(2):28-49.
- NORREKLIT, H. 2000. The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11:65-88. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- PENROSE, E. 1995. *The theory of the growth of the firm*. New York, Oxford University Press, 272 p.
- PORTER, M. E. 1991. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 512 p.
- PORTER, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6):61-78.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. 1990. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3):79-91.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. 1994. *Competing for the future*. Boston, Harvard Business School Press, 327 p.
- ROCKART, F.J. 1979. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2):81-93.
- RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. 1995. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, Sage Publications, 302 p.
- RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. 1992. *Melhores desempenhos para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo, Makron Books, 263 p.
- SENGE, P. 2002. *A quinta disciplina*. São Paulo, Editora Best Seller, 352 p.
- SVEIBY, K.E. 1998. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus, 260 p.
- STEWART, T. A. 1998. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 237 p.
- SZULANSKI, G.; CAPPETA, R. 2008. Stickiness: Conceptualizing, measuring and predicting difficulties in the transfer of knowledge within organizations. In: M. EASTERBY-SMITH; M. LYLES, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, Blackwell Publishing, p. 513-534.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- TESCH, R. 1990. *Qualitative research: Analysis types & software tools*. London, Routledge-Falmer, 330 p.
- VERGARA, S.C. 2000. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 92 p.
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 205 p.

Submetido: 07/06/2010

Aceito: 15/06/2011

#### SANDRA REGINA DA ROCHA-PINTO

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea  
22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

#### GISELE ROSENDA ARAUJO MELLO DEL CARPIO

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea  
22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil