



**Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio**

**Os Fatores Críticos de Sucesso para a  
Implementação do Balanced Scorecard: a  
perspectiva dos consultores**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto



**Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio**

**Os Fatores Críticos de Sucesso para a  
Implementação do Balanced Scorecard: a  
perspectiva dos consultores**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Teresa Correia Coutinho**

FAAC - UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decana de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio**

Graduou-se em Ciências Econômicas na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1997. Coursou Administração Financeira na Fundação Getúlio Vargas em 1998. Participou em 2003 do projeto piloto de indicadores de desempenho e em 2005 do projeto de construção e implementação do Balanced Scorecard na empresa em que trabalhava.

#### Ficha Catalográfica

.Del Carpio, Gisele Rosenda Araújo Mello

Os fatores críticos de sucesso para a implementação do Balanced Scorecard: a perspectiva dos consultores / Gisele Rosenda Araújo Mello Del Carpio ; orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2007.

97 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Balanced Scorecard. 3. Liderança. 4. Aprendizagem. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, minha madrinha e Ruy  
pelo carinho e apoio

## Agradecimentos

Aos meus pais pelo apoio, ensinamentos e incentivo constante dos meus estudos.

Ao Ruy pelo carinho e compreensão nos fins de semana, que passaram a ser ocupados com textos, casos e apresentações para o Mestrado, e particularmente por ter me presenteado com o livro *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton há alguns anos.

A minha orientadora professora Sandra Regina, pela paciência, incentivo incessante e contribuições.

A PUC-Rio, pelos auxílios concedidos.

A Ana Carolina, Monika e Jamile pela parceria, aprendizado e amizade que construímos.

Aos meus colegas de turma da PUC-Rio

## Resumo

Del Carpio, Gisele Rosenda Araujo Mello; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Os Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação do Balanced Scorecard: a perspectiva dos consultores.** Rio de Janeiro, 2007. 97p. Dissertação de Mestrado – IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho, a partir tanto do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, quanto das capacitações que essas organizações precisam dispor a fim de garantir a sustentabilidade de seus negócios, visa entender por que as organizações optam por implementar um modelo de gestão baseado na ferramenta Balanced Scorecard e identificar os fatores críticos de sucesso inerentes à implementação. 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 de sucesso na implementação do Balanced Scorecard. 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 críticos e questões secundárias como, por exemplo, as expectativas declaradas das empresas que adotam a ferramenta, as pessoas-chave do processo e os ambientes organizacionais propícios para a disseminação desse modelo de gestão. As análises das entrevistas revelam que: ambientes organizacionais orientados para resultado, o engajamento da liderança, a assimilação dos pressupostos da metodologia, pelos membros da organização e a intermediação externa exercida pelo consultor são fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard.

## Palavras-chave

Balanced Scorecard, Liderança, Aprendizagem

## Abstract

Del Carpio, Gisele Rosenda Araujo Mello; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Critical Success Factors of Balanced Scorecard Implementation: the consultants perspective.** Rio de Janeiro, 2007. 97p. Dissertação de Mestrado – IAG, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Since organizations are inserted in a competitive environment and must have internal qualifications in order to guarantee its businesses sustainability, this study aims to understand the reason why organizations decide to implement a management model based on Balanced Scorecard tool and to identify the critical success factors of this tool implementation. Conducting a research with five consultants that have participated on Balanced Scorecard projects, building or implementing it, this study expect to discover the critical success factors of the Balanced Scorecard implementation. This research premise argues that there would be within the enterprises common organizational aspects that promote or inhibit the implementation process. Considering this, the researcher elaborated an interview script, with open questions that investigated these critical success factors, and also, examined secondary objectives, such as, the enterprise declared expectations, process key persons and a organizational environment, that make the dissemination of this management model easier. The interview analysis reveals that: organizational environment focused on results, leadership involvement, methodology principles assimilation by the organization employees, and the consultants' intermediations, constitute critical success factors for Balanced Scorecard implementation.

## Keywords

Balanced Scorecard, Leadership, Learning

## SUMÁRIO

1. Introdução	11
1.1. Contextualização do Problema	11
1.2. Objetivos	14
1.3. Delimitações do Estudo	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Estrutura do Trabalho	20
2. Referencial Teórico	21
2.1. Vantagem Competitiva	21
2.2. Balanced Scorecard – a ferramenta de gestão	28
2.3. A Transferência do Conhecimento	31
2.3.1. O Processo de Aprendizado	32
3. Metodologia da Pesquisa	43
3.1. Estratégia de Pesquisa	43
3.2. Coleta dos Dados	45
3.3. Análise dos Dados	50
3.4. Limitações do Método	51
4. Resultados e Discussão	53
4.1. Análise das Categorias	53
4.1.1. Transferência do Conhecimento	55
4.1.2. Aprendizagem Vivencial	59
4.1.3. Fatores Indutores	63
4.1.4. Intermediação Externa	69
4.1.5. Vetores de Sucesso	73
4.2. Discussão dos Resultados	83
5. Considerações Finais	92
5.1. Conclusões	92
5.2. Sugestões de Trabalhos Futuros	94
6. Referências Bibliográficas	95

## Lista de figuras

Figura 1 - As oito facetas de uma organização	25
Figura 2 - Modelo de Aprendizagem pela Experiência de Lewin	33
Figura 3 - Modelo de Aprendizado pela Experiência de Dewey	34
Figura 4 - Modelo de Piaget de Aprendizado e Desenvolvimento Cognitivo	35
Figura 5 - Base Estrutural do Processo de Aprendizado de Kolb	37
Figura 6 - Estrutura do Processo de Aprendizagem no Modelo de Gestão <i>Balanced Scorecard</i>	62

## Lista de quadros

Quadro 1 - Definições de Estratégia segundo Mintzberg et al.	16
Quadro 2 - Dez Escolas de Mintzberg et al.	17
Quadro 3 - Pedagogia <i>versus</i> Andragogia	40
Quadro 4 - Estratégias de Pesquisa: situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	44
Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados	49
Quadro 6 - Relação das Categorias Emergentes na Pesquisa de Campo	54