

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

A prontidão de resposta para as mudanças do mercado, conforme considera Porter (1996), é imperativo para a sustentabilidade das organizações atuais. No entanto, o autor esclarece que, a fim de atender essa necessidade, as organizações 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 da informação, somada à aptidão de dar sentido a essas informações e de agir, são de acordo com Motta e Vasconcelos (2004), fonte de criação de valor que propiciam produtividade e vantagem competitiva. Ainda segundo esses autores, o perfil do empregado que obedece a regras e que tem visão limitada, ou seja, um empregado treinado para exercer apenas uma determinada tarefa e orientado a desenvolver apenas habilidades necessárias à execução dessa atividade específica, com o passar dos anos dá lugar a um perfil de empregado mais questionador, capaz de entender informações mais complexas e formular pensamento próprio (Motta e Vasconcelos, 2004). Kaplan e Norton (1997), por sua vez, observam que as empresas bem sucedidas costumavam ser 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 passam a ter que gerenciar outros recursos e fatores para manter a vantagem competitiva em sua indústria.

Face ao que foi exposto, é possível afirmar que nas últimas décadas do século XX os fatores críticos da concorrência industrial mudaram. Porter (1996), por exemplo, alerta que os gestores tiveram que aprender a administrar sob novas regras de competição, que exigem flexibilização e eficiência nas operações. Nesse novo cenário operacional, Kaplan e Norton (1997), por sua vez, 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 a visão 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 tal contexto. De acordo com Hamel e Prahalad (1994) a sobrevivência das organizações no longo prazo depende tanto da habilidade para identificar o potencial da demanda de seus consumidores, quanto de ter condições de criar e dominar as oportunidades emergentes. Harvey (2006), por sua vez, observa que apesar de mudanças nos processos de trabalhos, no comportamento do consumidor, entre outros, a sociedade ocidental continua orientada para lucros, ou seja, as organizações precisam atentar para as novas exigências do mercado. Mediante o 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 garantir a sua perpetuidade.

Nesse contexto competitivo, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as empresas dos setores de produção e serviços precisam, além de um novo conjunto de capacitações, garantir o alinhamento das ações cotidianas dos diferentes níveis hierárquicos da organização com a estratégia. Em face disso, pode-se dizer que para, manter-se competitivo, é preciso definir planos de ação e metas que irão viabilizar o alcance dos objetivos; mas vale a ressalva de que provavelmente esses planos são definidos em função de cenários futuros ou hipóteses, estabelecidos pela organização, que podem ou não vir a se concretizar. Conforme Norreklit (2000) adverte, prever o desempenho é difícil e complexo, pois além de hipóteses que devem ser assumidas, a assertividade de tais previsões depende da identificação e análise de múltiplas variáveis que impactam o desempenho das organizações. Dentro dessas variáveis que devem ser contempladas, estão os ativos intangíveis, que se tornaram componentes importantes, assim como, indicadores de lucratividade e contribuição marginal, característicos do modelo da contabilidade financeira tradicional. Kaplan e Norton (1997), bem como Norreklit (2000) corroboram com a visão de que o modelo da contabilidade financeira tradicional, relata os acontecimentos passados e, por isso, já há algum tempo,

parece não atender a necessidade da organização no que tange a uma gestão eficiente da estratégia.

De acordo com Norreklit (2000), a necessidade e utilização de indicadores não financeiros não é um evento recente: nos anos 50 há casos de empresas que dispunham de tais medidas de acompanhamento. 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. Sua intenção é ser uma ferramenta de gestão que traduza a 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 esta ferramenta, contratam consultores para construí-la e implementá-la em suas organizações, cabe pesquisar e entender como ocorre este processo.

Conforme esclarecem 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 internamente. 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, educadores e até mesmo psicanalistas.

A partir dessa mudança na relação consultor-cliente, Hirschle e Siqueira (2006) ressaltam que o consultor preocupa-se em entender o cliente, algumas especificidades do negócio e o contexto organizacional. O delineamento do trabalho de consultoria, parte da percepção e diagnóstico do profissional da consultoria, que é compartilhado com o cliente, e dessa forma, a proposta e formatação do serviço que será prestado serão avaliadas e definidas com o cliente. Esse processo de solução de problemas somado à relação consultor-cliente, segundo Hirschle e Siqueira (2006), se constitui em uma forma de aprendizagem. Segundo os autores, cada cliente garante uma nova experiência para os consultores e, além disso, suas pesquisas mostram que os consultores refletem sobre as experiências organizacionais que passaram e reconhecem que aprendem sobre o setor econômico que atuam, os diferentes tipos de cultura organizacional, valores e perfis pessoais. Diante do que foi colocado, 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 identificar, a partir da perspectiva de consultores que tenham participado de projetos de construção ou implementação desta ferramenta de gestão em empresas públicas ou privadas no Brasil, tanto os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*.

1.2 Objetivos

Este estudo teve como objetivo principal identificar, por meio da percepção de consultores que construíram ou implementaram o *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas no Brasil, os fatores críticos desse processo.

Como objetivo intermediário, no que tange às organizações, esperava-se levantar os motivos que impelem as empresas a adotar a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*; apurar as expectativas declaradas dessas empresas ao

contratar uma consultoria para implementar esta ferramenta de gestão; bem como entender eventuais variações nas expectativas das organizações, à medida que a ferramenta passa a orientar a gestão das mesmas. Em relação ao processo de implantação e implementação da ferramenta, objetivou-se, por meio desta pesquisa, identificar tanto as pessoas-chave desse processo quanto os tipos de ambientes organizacionais que facilitam ou dificultam a implementação, assim como o papel do consultor nesse processo.

1.3 Delimitações do Estudo

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. Neste estudo, optou-se por pesquisar a ferramenta de gestão, denominada *Balanced Scorecard*, criada no início dos anos 90 por Robert Kaplan e David Norton, na perspectiva de quem a implementa nas organizações, ou seja, dos consultores. Dessa forma, não foram ouvidos os usuários qualificados, ou seja, as empresas e seus gestores.

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. Mediante esse leque de opções, a pesquisadora preferiu investigar os fatores críticos de sucesso para a implementação da ferramenta, sob a ótica dos consultores.

Esta pesquisa, conforme mencionado anteriormente, restringe-se à identificação dos fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*, visto que essa etapa é um ponto decisivo reconhecido pelos próprios autores da ferramenta (Kaplan e Norton, 1997). 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 e sim apresentar um novo prisma: a visão dos consultores.

1.4 Relevância do Estudo

É notório que o tema estratégia faz parte da preocupação do meio acadêmico e empresarial, haja vista a expressiva quantidade de estudos a esse respeito, conforme ressaltam Mintzberg *et al.* (2000). O interesse neste assunto pode estar relacionado à necessidade das organizações em manter ou melhorar suas posições competitivas e que, para isso, buscam meios para aperfeiçoar seus sistemas de gerenciamento do negócio.

Mintzberg *et al.* (2000) discorrem sobre o alcance da palavra estratégia nos dias atuais, destacando que o assunto tem despertado o interesse da academia há alguns anos. Esses autores comentam que a estratégia pode ser entendida por meio de cinco Ps, conforme ilustra o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Definições de estratégia segundo Mintzberg *et al.*

Estratégia é:	Descrição
Plano	É entendida como sendo uma direção (proposital ou deliberada) para o futuro, um curso de ação pretendido.
Manobra (<i>Ploy</i>)	É aplicada com a finalidade de confundir ou ameaçar os concorrentes, a fim de garantir ganhos de vantagens.
Padrão	É a consistência de um comportamento ao longo do tempo.
Posição	É olhar o ambiente e buscar um posicionamento no mercado, que permita a sustentabilidade.
Perspectiva	É a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, o comportamento em conformidade com a perspectiva existente.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Safári da Estratégia, Mintzberg *et al.* (2000)

Em complemento ao que foi exposto, a estratégia também pode ser entendida como um plano alinhado à missão que viabiliza o alcance de objetivos (Wright *et al.*, 1992 *apud*, Mintzberg, *et al.*, 2000). Entretanto, a fim de compreender o sentido da estratégia, Mintzberg *et al.* (2000) a analisam sob a perspectiva de dez escolas, a saber: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. Cada uma dessas escolas aborda a formulação da estratégia sob diferentes aspectos, Mintzberg *et al.* (2000) esclarecem que escolas de natureza

prescritiva, composta pelas escolas do Design, Planejamento e Posicionamento preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas, e não em como que elas realmente são. Por outro lado, as escolas descritivas, formadas pelas outras seis escolas, pretendem demonstrar como as estratégias são formuladas e não se preocupam muito com a prescrição do comportamento estratégico. No Quadro 2 a seguir estão relacionadas as dez escolas e suas principais características.

Quadro 2: As dez escolas estratégicas de Mintzberg *et al.*

Escola	Natureza	Formulação da Estratégia	Estratégia
Design	Prescritiva	Processo de desenho informal, essencialmente de concepção.	Adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Destaque: o modelo SWOT - avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weakness) da organização à luz das oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) em seu ambiente.
Planejamento	Prescritiva	Processo de planejamento formal separado e sistemático.	Contemporânea da escola do design, mas baseada em processo formal, com planos decompostos em subestratégias e programas. Destaque: o fortalecimento do planejamento estratégico formal, a partir da construção de cenários.
Posicionamento	Prescritiva	Processo analítico.	Propõe a seleção de posições estratégicas no mercado, foi escola dominante nos anos 80. Destaque: criação e aperfeiçoamento de uma série de ferramentas analíticas, a fim de ajustar a estratégia às condições organizacionais vigentes, como por exemplo as cinco forças de Porter.
Empreendedora	Descritiva	Processo visionário.	É um processo que se baseia principalmente na visão de um líder único.
Cognitiva	Descritiva	Processo mental.	Utilização do conhecimento, experiências e forma de pensar dos estrategistas para produzir e formular as estratégias.
Aprendizado	Descritiva	Processo emergente.	Pode ser produzida por toda a organização, desde que as pessoas estejam informadas. Planos de ação estão associados às lições aprendidas pelos colaboradores das organizações. Destaque: as organizações aprendem tanto com o fracasso quanto com o sucesso.
Poder	Descritiva	Processo de negociação.	É a visão no qual a determinação da estratégia só se obtém pelo uso do poder, por meio da negociação interna ou com os <i>stakeholders</i> .

Cultural	Descritiva	Processo coletivo.	Estratégia é reflexo da cultura organizacional.
Ambiental	Descritiva	Processo reativo.	A organização tem uma atitude reativa às forças ambientais. Cabe a liderança ler o ambiente e garantir adaptação adequada. As organizações se agrupam em nichos, onde permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.
Configuração	Descritiva	Processo de transformação.	A organização pode ser descrita como uma configuração estável de suas características em um determinado período, isto é, adota uma determinada estrutura para um determinado contexto, que conduzem a um determinado conjunto de estratégias. Interrupções da estabilidade levam a saltos de uma configuração para outra.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Safári da Estratégia, Mitzberg et. al. (2000)

Para Mintzberg et al (2000), da mesma forma que os cinco Ps se complementam, as dez escolas também se combinam para dar uma idéia do processo de formação da estratégia como um todo. Apesar de apresentarem cada uma dessas escolas separadamente, os autores alertam para o risco de uma visão míope e concluem dizendo que o processo de formação da estratégia deve combinar os diferentes aspectos dessas escolas.

Em complemento ao que foi exposto, Porter (1996), destaca que uma estratégia bem sucedida, ou seja, que propiciará o desenvolvimento de um fator diferencial em relação à concorrência e à sustentabilidade da organização, depende da execução eficiente de muitas tarefas na organização. Para tanto, o autor defende o alinhamento, a adequação e a integração das diferentes atividades da organização.

Todas as considerações sobre estratégia, que foram apresentadas, não tiveram a pretensão de esgotar o tema, mas mostrar que este é um assunto vasto em termos de idéias e visões. Face ao que foi exposto, podemos afirmar que as estratégias formuladas devem ser implementadas, ou seja, precisam transpor o plano das idéias, tornando-se aplicáveis ao cotidiano das organizações, para que estas consigam atingir seus objetivos. Porém, Norreklit (2000) adverte sobre a dificuldade das organizações em colocar em prática seus planos estratégicos.

Conforme mencionado, anteriormente, as organizações preocupam-se com seu desempenho futuro, e reconhecem que em longo prazo, o alcance de resultados sustentáveis é uma questão vital para a sobrevivência no mercado. A fim de atender essa necessidade e operacionalizar a estratégia formulada, buscam implementar ferramentas de gestão que auxiliem na identificação e definição dos fatores críticos de sucesso e que também orientem o processo de gestão. Uma das ferramentas que propõe o melhor gerenciamento do negócio, é o *Balanced Scorecard*. De acordo com as palavras de Coutinho e Kallás (2006, p.6):

“Os conceitos do *balanced scorecard* e da organização focada na estratégia têm sido aplicado de forma abrangente nas organizações brasileiras [...] Este movimento também não seria possível sem o empenho das lideranças na busca por resultados sustentáveis em suas organizações”.

Alguns estudos têm abordado a questão da implementação da estratégia e particularmente da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* como meio de operacionalização da estratégia. Galas (2004), por exemplo, pesquisou os fatores que interferiram na implantação do *Balanced Scorecard* na Embrapa e sugere o aprofundamento do estudo desses fatores em instituições governamentais. Epstein e Manzoni (1998) identificaram em seus estudos que, a falta de uma visão compartilhada da estratégia por parte da liderança e o fato de alguns colaboradores se sentirem ameaçados por terem que compartilhar suas informações com outras áreas da organização, pode representar um empecilho a implementação do *Balanced Scorecard*. Paula e Silva (2005), por sua vez, ressaltam em seu estudo a carência de pesquisas estruturadas que sinalizem os limites e as potencialidades do *Balanced Scorecard*.

Os próprios autores da ferramenta, Kaplan e Norton que, desde 1992, implementaram o *Balanced Scorecard* em centenas de empresas de diversos setores da economia (Kaplan e Norton, 2000), reconhecem a existência de fatores inibidores no processo de implementação, como, por exemplo, falha na escolha das medidas para o *scorecard* ou a falhas no processo de implementação do conceito (Kaplan e Norton, 1997). Somadas a este fato, identificam-se, também, constantes implementações de melhorias no processo de construção e

desenvolvimento da ferramenta. Esse fato permite deduzir que existem lacunas nesse processo, que podem ser exploradas.

Diante desse panorama, admite-se que, apesar de vários estudos já terem abordado questões importantes a respeito do processo de implementação do *Balanced Scorecard*, existem pontos e questionamentos ainda não respondidos. O presente estudo tem como motivação entender algumas das lacunas identificadas por estudos anteriores, em relação à implementação do *Balanced Scorecard* e também responder questões em aberto para a própria pesquisadora que, nos anos de 2005 e 2006, participou da equipe de implementação dessa ferramenta de gestão na empresa em que trabalhava. O entendimento dos fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard* sob uma nova perspectiva, a dos profissionais responsáveis por levar esta ferramenta de gestão às empresas, trará contribuições para a prática da Administração de Empresas, nos assuntos relacionados a Organizações, Planejamento e Administração da Estratégia, bem como para a o estado da arte da Administração de Empresas, ao preencher algumas lacunas existentes na literatura.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho de pesquisa, incluindo a Introdução, está organizado em seis capítulos. O segundo capítulo faz a revisão da literatura, das capacitações necessárias às organizações para manterem suas vantagens competitivas aos caminhos possíveis para operacionalizar suas estratégias. O terceiro apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. O quarto capítulo descreve e discute os resultados dos dados coletados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e abre agenda para pesquisas futuras. O sexto capítulo contempla as referências bibliográficas.