

3

METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo principal deste estudo, conforme mencionado anteriormente, é identificar, por meio da percepção de consultores, os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*. Como objetivos intermediários busca-se entender as expectativas das organizações ao optar por esta ferramenta de gestão, bem como pessoas chaves no processo de implementação.

Este capítulo apresenta em linhas gerais algumas formas de se fazer uma pesquisa, e por fim, descreve a metodologia utilizada para a condução deste trabalho de pesquisa.

3.1

Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa, segundo Yin (2005), define a forma como os dados serão coletados e analisados. Porém, o autor alerta que cada tipo de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens, dessa forma, para esse estudo foram avaliadas algumas estratégias de pesquisas a fim de identificar aquela que seria mais adequada.

O processo de escolha da estratégia de pesquisa considerou as seguintes alternativas: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de casos. Conforme ensina Yin (2005), essas são as cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais e cada uma delas, segundo o autor, está relacionada às seguintes condições: ao tipo de questão que norteia a pesquisa, à extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e ao grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. O Quadro 4 apresenta os diferentes métodos de pesquisa e faz a correlação entre essas condições e a estratégia de pesquisa.

Quadro 4: Estratégias de Pesquisa:

Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Que, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: COSMOS Corporation *apud* Yin (2005)

Yin (2005) ressalta que para diferenciar as estratégias de pesquisa é preciso identificar o tipo de questão de pesquisa, ou seja, se são perguntas do tipo *o que*, ou *como*, por exemplo. De acordo com este autor, perguntas do tipo *o que*, podem ter caráter exploratório, ou investigativo, quando significa *quanto* ou *quantos*. No primeiro caso, qualquer uma das estratégias apresentadas pode ser escolhida e no segundo, as estratégias de levantamento de dados e análise de arquivos são mais adequadas.

Segundo Yin (2005) o pesquisador pode optar pelo método do experimento quando ele consegue manipular e controlar o comportamento de forma direta, na medida que, não conseguimos criar em laboratório uma implementação experimental do *Balanced Scorecard*, essa estratégia foi descartada.

As pesquisas históricas, conforme colocado por Yin (2005) ocorrem quando o pesquisador não tem acesso ou controle em relação ao objeto de estudo. Este tipo de pesquisa, geralmente, está relacionada a fatos passados. Entretanto, o autor ressalta que eventualmente ocorrem pesquisas históricas sobre questões contemporâneas e, nesse caso, esse método se sobrepõe ao método de estudo de caso, mas ainda assim o pesquisador não tem a possibilidade de observar o objeto de estudo e nem as pessoas envolvidas. Esses dois tipos de evidências mencionados são comuns para os estudos de caso.

No presente estudo interessa ao pesquisador identificar quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações e para responder a esta questão uma série de evidências foram

consideradas, como documentos e entrevistas junto a pessoas envolvidas no processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Apesar da pergunta norteadora deste estudo ser uma questão do tipo *qual*, o escopo do trabalho é identificar que fatores são críticos para o sucesso da implementação tal ferramenta de gestão de forma eficiente. Considerando as características do estudo em questão e analisando os métodos possíveis para condução desta pesquisa, a estratégia mais adequada foi o levantamento.

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, é possível inferir que o grande desafio ao optar por este método, está em interpretar de forma adequada às palavras do entrevistado e em esclarecer o significado de suas palavras. Além disso, Segundo os conceitos de Vergara (2000) este estudo tem caráter explicativo, uma vez que, objetiva esclarecer quais são os fatores que contribuem para que a implementação do *Balanced Scorecard* ocorra com sucesso.

3.2

Coleta de Dados

Levando-se em consideração o escopo deste estudo, a fonte escolhida para a coleta de dados foi a entrevista baseada em um questionário com perguntas abertas. É válido ressaltar que a observação direta, ou seja, uma visita de campo ao objeto de estudo, bem como a observação participante na qual, o pesquisador tem a possibilidade de atuar no seu estudo de caso, não foram consideradas como pertinentes para este estudo, dado que a elucidação da pergunta de pesquisa provém da experiência acumulada dos consultores.

As perguntas formuladas para as entrevistas foram elaboradas após a revisão de literatura que abrangeu questões relacionadas à vantagem competitiva sustentável, a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* e à transferência de conhecimento. Além da revisão de literatura o pesquisador considerou a experiência que teve entre maio de 2005 e maio de 2006 ao participar do processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em que trabalha.

Para evitar vieses tanto nas perguntas quanto nas respostas, foram elaboradas questões neutras, que evitavam direcionar ou inibir as respostas do entrevistado. Para cada uma das perguntas foi definido o objetivo da mesma, a fim de auxiliar o pesquisador na sua investigação, pois conforme Yin (2005) sugere, as entrevistas devem ser conduzidas de modo a garantir o cumprimento do objetivo de cada pergunta do questionário, mas evitando que o entrevistado de alguma forma se sentisse ameaçado em responder as perguntas. Por sua vez, a pergunta de pesquisa que norteou o estudo foi quais são os fatores críticos de sucesso da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, o roteiro de entrevista apresenta-se a seguir:

Fatores Críticos de sucesso (FCS)

1. Quando você (o consultor) está em um projeto de implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC que fatores são críticos para garantir que o projeto seja implementado e tenha continuidade na empresa?

1.1. Desses citados, qual ou quais observou tendo maior incidência?

objetivo 1. : levantar como os consultores se preparam ao iniciar o projeto e se existe diferenças no seu preparo, em função do perfil da empresa – grande, médio ou pequeno porte, se é familiar ou S/A, tipo de gestão existente.

objetivo 1.1: identificar fatores positivos ou negativos que observam nas empresas e que têm impacto na implementação.

Expectativas dos Clientes

2. Quais são as expectativas declaradas das empresas ao contratar uma consultoria para implementar uma ferramenta de gestão como o BSC?

objetivo: identificar as motivações da empresa para implementar a ferramenta e suas expectativas iniciais.

3. Quais são as expectativas observadas nos funcionários da organização quando se inicia o projeto de implementação?

3.1 Você percebe a tendência das pessoas externalizarem conceitos ou formas de pensar nas entrevistas? Se, positivo, quais são elas? E como isso é conduzido

objetivo 3: identificar as expectativas e percepção dos líderes do projeto e dos funcionários. Essas expectativas são coincidentes?

objetivo 3.1: identificar se tal atitude pode tornar um obstáculo na implantação, levando a construção de um BSC tendencioso, que por exemplo, valoriza mais uma das perspectivas.

Processo de Construção e Implementação

4. No processo de implantação, o que ou quem é chave/crítico?

4.1. Kaplan e Norton, autores da ferramenta, recorrem a figura de um arquiteto dessa ferramenta. Quem seria esse arquiteto?

4.2. Quando há qualquer tipo de dificuldade no processo de implantação, como por exemplo, resistência dos envolvidos ou pouca colaboração, a quem você geralmente recorre na organização?

objetivo 4: identificar as pessoas (donos/facilitadores) ou áreas-chave na organização e para o consultor na condução do projeto.

objetivo 4.1: identificar se o arquiteto é o consultor ou uma pessoa da empresa contratante.

objetivo 4.2: identificar o profissional dentro da organização que contorna os conflitos e também o cargo que em geral esse profissional exerce.

5. Quais são as mudanças observadas em relação às expectativas do usuário ao longo do processo de implementação da ferramenta?

5.1. Ao longo da implementação ocorrem processos de ajustes na metodologia? Como isso é conduzido?

objetivo 5 : verificar se à medida em que o BSC se concretiza como uma ferramenta que irá orientar a gestão da empresa os usuários se tornam mais ou menos satisfeitos em relação ao cumprimento de suas expectativas. Identificar

eventuais necessidades de customização e o impacto (facilitador ou inibidor) para a implementação.

objetivo 5.1: apurar como eventuais pressões dos clientes são contornadas.

6. Existe algum tipo de ambiente corporativo ou público no qual é mais fácil incorporar e disseminar a ferramenta de gestão BSC ao processo de tomada de decisões?

objetivo: identificar tipos de empresas onde as reuniões estratégicas, que seguem a metodologia BSC não são tratadas como um evento e sim como um processo adequadamente incorporado na gestão da empresa.

7. É correto afirmar que a implantação do BSC exige a transferência do conhecimento da metodologia do consultor para os principais usuários? Considerando sua experiência, é possível identificar e exemplificar perfis de empresas onde esse processo ocorra mais facilmente?

7.1. Qual o seu papel (do consultor) nesse processo de transferência de conhecimento de uma ferramenta de gestão?

objetivo: categorizar - perfil da empresas x grau de dificuldade de implementar a ferramenta e o grau de importância do consultor nesse processo.

8. Quando é possível afirmar que o BSC está implementado?

objetivo: identificar as características que levam a concluir que uma organização implementou com sucesso o BSC.

8.1. Entre as quatro perspectivas qual delas, na implementação você percebe como sendo importante para alavancar a gestão da empresa?

objetivo: identificar como a ferramenta ajuda a colocar a estratégia em ação e a alavancar as empresas que a implementam.

9. Você conhece algum caso de abandono do processo de implementação por parte da empresa? Seja no nível corporativo ou nas extensões para as unidades de negócios?

objetivo: identificar casos de não sucesso na primeira etapa ou nos desdobramentos e os fatores relacionados ao abandono.

10. Que lições você aprendeu ao longo desse período de implementação do BSC?

objetivo: identificar o aprendizado gerado pela prática (implantação da ferramenta em diversas empresas) e eventuais ajustes resultantes dessa observação.

11. Existe algum ponto que não abordamos e você acha importante citar?

As entrevistas presenciais foram gravadas com a autorização do entrevistado e duraram em média sessenta minutos. O trabalho de campo ocorreu entre abril e junho de 2007, junto a cinco consultores que participaram de projetos de construção ou implementação do *Balanced Scorecard*. Todos conforme Quadro 1, trabalham em consultoria há mais de cinco anos. Entre esses profissionais dois consultores e um dos gerentes trabalhavam, na época, para uma empresa de consultoria afiliada ao *Balanced Scorecard Collaborative*, instituição que atua como centro de excelência na gestão estratégica de empresas e cujos fundadores são os professores Robert Kaplan e David Norton, criadores dos conceitos do *Balanced Scorecard*. Os outros dois profissionais entrevistados trabalhavam em duas outras consultorias que também implementam esta ferramenta como modelo de gestão. Julga-se, assim, ter-se atendido aos critérios de seleção sugeridos por Rubin e Rubin (1995). Segundo esses autores, os sujeitos selecionados devem: a) conhecer a arena cultural ou a situação / experiência a ser estudada; b) ter vontade de falar e; c) ter diferentes perspectivas.

Quadro 5: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Qualificações
A	Consultor	Desenvolveu sua carreira em empresas de consultoria de gestão empresarial. Nos últimos 4 anos atua como consultora em projetos de construção e implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .
B	Gerente	Antes de tornar-se consultor trabalhou em empresas privadas. Atua há

		5 anos em uma empresa de consultoria em projetos relacionados a estruturação de modelos de gestão, entre eles, o <i>Balanced Scorecard</i> .
C	Consultor	Atua há cerca de 10 anos como consultor de projetos. Nos últimos anos se dedicou a trabalhos de consultoria que envolveram o desenvolvimento de modelos de gestão, particularmente <i>Balanced Scorecard</i> . Na época da entrevista estava de mudança para os Estados Unidos, onde continuará sua carreira de consultor.
D	Gerente	Experiência internacional em projetos de gestão da estratégia. Há mais de 5 anos trabalha em uma grande empresa de consultoria no Brasil, gerenciando projetos de construção e implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .
E	Diretor	Trabalha há cerca de 15 anos em projetos, de gestão empresarial, que envolvem diagnóstico, estruturação de processos, desenvolvimento e implantação de sistemas e modelos de informações gerenciais. Ao longo desses anos atuou em 3 grandes empresas de consultoria, e atualmente é sócio-diretor de uma consultoria no Rio de Janeiro.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora, baseado na pesquisa de campo

3.3 Análise de Dados

Esta seção apresenta as alternativas consideradas para a realização da análise dos dados e, em seguida, justifica a escolha do tratamento dos dados.

Segundo Vergara (2000) os dados, podem ser tratados quantitativa ou qualitativamente. Na primeira situação empregam-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses, na segunda autora sugere a codificação dos dados e a apresentação mais estruturada dos mesmos. Vergara (2000) explica que ambas as técnicas podem ser combinadas em um mesmo estudo, ou seja, o pesquisador pode servir-se de uma estatística descritiva para suportar uma interpretação.

De acordo com Rubin e Rubin (1995) as narrativas decorrentes da entrevista de campo descrevem um processo, neste caso em particular, relatam os fatores que impulsionam ou inibem a implementação do *Balanced Scorecard*. Essas narrativas, por sua vez, devem ser analisadas e combinadas de modo a apresentar um acontecimento.

Os dados coletados por meio das entrevistas gravadas, que duraram em média sessenta minutos, objetivavam captar a percepção dos consultores que participaram de projetos de construção ou implementação do *Balanced Scorecard* e também algumas reflexões e a visão de cada um deles em relação a esse

processo. Todas as entrevistas foram transcritas e tiveram seus conteúdos analisados considerando os relatos dos entrevistados.

Após ponderar o objetivo deste estudo, com a forma escolhida para a coleta dos dados, optou-se por tratar os dados de forma qualitativa. O tratamento qualitativo dos dados, conforme sugerem Rubin e Rubin (1995), objetiva descobrir o que os entrevistados querem dizer, bem como o que sentem e pensam sobre as questões colocadas, ou seja, seu universo. A pesquisa qualitativa de acordo com os autores, permite entender as experiências dos indivíduos e reconstruí-las apesar do pesquisador não ter participação ativa. As respostas obtidas na pesquisa de campo deste estudo foram tabuladas e, a partir dos depoimentos e a interpretação dos mesmos, observou-se tanto as convergências como as divergências das respostas e, também, o sentido das palavras dos entrevistados. A partir dessa análise do significado das respostas, os dados coletados foram agrupados em categorias. Em seguida, realizou-se o cruzamento das repostas, analisando-se a profundidade das categorias emergentes. Estas categorias sinalizam os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações.

3.4

Limitações do método

De acordo com as explicações anteriores no que diz respeito à metodologia na condução de estudos, é possível dizer que toda estratégia de pesquisa apresentará vantagens e limitações. Nesta seção apresentaremos algumas limitações em relação ao método escolhido para o presente estudo.

Conforme mencionado anteriormente, este é um tipo de pesquisa que se propôs a analisar os dados de forma qualitativa. Em função tanto do levantamento quanto do entendimento prévio dos dados que se fazem necessários, Yin (2000) adverte para a possibilidade de vieses. Essa ressalva é pertinente, pois, nesse processo, se o pesquisador já tem uma conclusão própria, ele pode ser parcial em suas análises e comprometer os resultados da pesquisa.

Além disso, é importante lembrar que as entrevistas foram guiadas considerando os dados levantados para a construção do referencial teórico, que se fundamenta na necessidade das organizações executarem a estratégia declarada verbalmente, na forma como se dá a transferência do conhecimento, e algumas lacunas identificadas pelos autores da ferramenta. Sendo assim, é possível que outras questões críticas, não abordadas neste estudo possam existir.

Espera-se com este trabalho de pesquisa sinalizar alguns fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard* e sugerir como pesquisa futura, a investigação das categorias aqui apontadas, por meio de outras fontes de dados. Algumas possibilidades são pesquisas de campo nas organizações que utilizam o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão da estratégia e o pesquisador poderia considerar a visão dos gestores ou da equipe de desenvolvimento, ou até mesmo investigar de forma detalhada a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso para implementação desta ferramenta e a cultura organizacional.