

Conforme mencionado, na introdução deste trabalho, esta pesquisa tem como objetivo principal verificar, por meio da perspectiva de consultores que implementaram o *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas no Brasil, tanto os fatores facilitadores quanto os inibidores desse processo.

Dentre os objetivos intermediários, no que se refere às organizações, espera-se averiguar as motivações das empresas que pretendem adotar a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*; identificar 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 é concluída a fase de modelagem e construção. Em relação ao processo de implantação da ferramenta, objetiva-se, por meio desta pesquisa, identificar as pessoas-chave desse processo, o posicionamento das pessoas em relação ao novo modelo de gestão e os tipos de ambientes organizacionais que facilitam ou dificultam o processo de implementação, assim como o papel do consultor nesse processo.

A fim expor as revelações do campo, este capítulo está organizado em dois tópicos: o primeiro deles aborda a análise das categorias e o segundo apresenta as discussões dos resultados.

4.1

Análise das Categorias

Este tópico está dividido em cinco seções, cada uma delas apresenta em detalhe as categorias emergentes a partir da análise das entrevistas. Quais sejam: Transferência do Conhecimento, Aprendizagem Vivencial, Fatores Indutores, Intermediação Externa e Vetores de Sucesso.

A análise preliminar das cinco entrevistas revelou algumas categorias que, posteriormente foram submetidas a análises mais detalhas que levaram ao

agrupamento de uma parte dessas categorias, que estão relacionadas com uma descrição sucinta no quadro a seguir.

Quadro 6: Relação das Categorias Emergentes na Pesquisa de Campo

Categoria Inicial	Categoria Final	Descrição da Categoria
Tecnologia de gestão	Transferência do Conhecimento	Capacitação instrumental da ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> e suas derivações. A transmissão do conhecimento, neste estudo, não está relacionada à obrigatoriedade de ensinar a forma como ocorre a construção do BSC, mas sim à necessidade de tornar as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da estratégia. Para tanto, a capacitação pode ocorrer por meio da compreensão de conceitos, exemplos práticos e estudos de caso. Esse processo, entretanto, pode gerar alguma necessidade de adequação da ferramenta de gestão a realidade organizacional, mas sempre obedecendo aos princípios essenciais propostos no modelo.
Aprendizado	Aprendizagem Vivencial	Relaciona-se a forma como ocorre o aprendizado dos indivíduos no que se refere a compreensão e a prática do modelo de gestão <i>Balanced Scorecard</i> . Esta categoria é percebida mais fortemente na etapa de implementação, porque novas qualificações, relacionadas a capacidade cognitiva dos indivíduos e ao ambiente corporativo são necessárias para que o aprendizado estratégico seja contínuo.
Perfil Organizacional		
Expectativa da Corporação	Fatores Indutores	Refere-se aos fatores que disparam a necessidade da ferramenta de gestão <i>Balanced Scorecard</i> e os benefícios esperados com sua implementação. As expectativas das empresas e dos indivíduos são analisadas em conjunto a fim de se estabelecer um paralelo em relação as aspirações de cada uma das partes. Nesta categoria, emerge o sentido de urgência da ferramenta e como isso impacta o processo de implementação.
Expectativa dos Funcionários		
Consultor	Intermediação Externa	Apresenta os papéis exercidos pelo consultor, desde o projeto de apresentação da ferramenta à implementação na organização cliente. Nesta categoria, também são identificados os seguintes fatores: as responsabilidades da consultoria, a preocupação com a geração de valor para o cliente, como o consultor é influenciado pelo ambiente organizacional em que está atuando e as lições aprendidas, a partir das experiências de construção e implementação da ferramenta.
Fatores Críticos de Sucesso	Vetores de Sucesso	Identifica os fatores críticos para que o projeto de construção do <i>Balanced Scorecard</i> torne-se o processo de gestão baseado nessa ferramenta. Nesta categoria podem-se observar pré-requisitos e esforços por parte da organização, dos seus colaboradores e também dos consultores.
Construção e Implementação		

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora, baseado na pesquisa de campo

Nas seções que seguem cada uma das cinco categorias que surgiram a partir das análises da pesquisa de campo serão apresentadas em detalhe.

4.1.1

Transferência do Conhecimento

Conforme revela a pesquisa de campo, o *Balanced Scorecard* é uma opção de ferramenta que orienta a gestão nas organizações. Entretanto, segundo Kaplan e Norton (1997), para gerir uma empresa utilizando esta ferramenta é necessário capacitar as pessoas. Todos os entrevistados foram unânimes em relação à importância da capacitação da ferramenta. O valor dessa capacitação é explicado pelo Entrevistado D:

“[...] a capacitação é compulsória [...] em qualquer projeto, qualquer consultoria senão, você aprisiona o cliente por falta de expertise, pela falta de competência do cliente.” (Entrevistado D)

O Entrevistado E complementa a colocação do Entrevistado D ao explicar o fator gerador da necessidade de capacitação:

“Hoje é uma preocupação muito grande essa questão de transmissão do conhecimento. Isso na verdade surgiu porque na época de desenvolvimento de sistemas, o terceiro ia lá, o consultor, né, desenvolvia o sistema e virava caixa preta, e o cliente ficava preso, e qualquer alteração, ajuste, tinha que chamar o consultor, o terceiro pra fazer lá essa revisão.” (Entrevistado E)

Um dos entrevistados, entretanto, também ressaltou a importância em conquistar a confiança do cliente antes de iniciar o processo de capacitação, três outros consultores comentaram sobre a importância de compreender a maturidade organizacional, em relação ao profissionalismo da equipe. Analisando os depoimentos, observa-se que esses fatores influenciam o modo pelo qual a capacitação e a comunicação ocorrem. Entretanto, deve-se ressaltar que as variantes na capacitação e na comunicação são decorrentes de um diagnóstico do consultor em relação à necessidade da organização no que tange o fortalecimento da aprendizagem de conceito ou de exemplos, carência de visão e entendimento integral ou parcial da ferramenta. A esse respeito, cabe destacar os depoimentos dos Entrevistados A e C:

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

“[...] que eu fiz no projeto que eu tô (sic) agora e que eu achei melhor: tradicionalmente, o que a gente fazia era, a gente começava o projeto e treinava toda a equipe de desenvolvimento, e às vezes até mais que a equipe de desenvolvimento, como alguns gerentes, e fazia um curso de um dia ou dois dias dependendo da disponibilidade desse povo, e aí treinava e aí começava o projeto. Então, o que a gente viu é que era muito material que a gente jogava num curto espaço de tempo. Então, a gente tá optando agora, é treinar em fases. Primeiro, treinar sobre mapa estratégico, conceitos que envolvem a construção do mapa, depois tratar indicadores e metas, depois sobre projetos e isso tá (sic) provando ser melhor. Mas é fundamental, antes de cada fase treinar essa equipe de desenvolvimento. Já treinar os principais executivos, é desejável, mas é difícil você achar que um nível de executivo mais sênior, que ele tenha paciência, porque é quase uma sala de aula.” (Entrevistado 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), porque está relacionada ao preenchimento de uma lacuna no conhecimento reconhecida pelos membros da organização. Considerando que o processo de construção do *Balanced Scorecard*, conforme mencionado anteriormente, tem como objetivo traduzir a estratégia da empresa, alinhar as ações em direção ao seu cumprimento e capacitar o cliente, entende-se que esse processo não de ver estar relacionado ao ensino do modo pelo qual ocorre a construção das peças que formam o *Balanced Scorecard*. O escopo da capacitação é tornar as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da estratégia, por meio da avaliação da performance dos objetivos estratégicos, dos resultados dos indicadores que compõem esses objetivos e a evolução dos projetos que dão suporte à execução da estratégia. Este aspecto é confirmado pelo depoimento do Entrevistado E:

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

Na fase de construção, ou seja, quando o mapa estratégico e seus componentes estão em desenvolvimento, o consultor pode observar alguma

necessidade de adequação da ferramenta à realidade organizacional, mas esses ajustes sempre obedecem aos princípios essenciais propostos no modelo. Em um segundo momento, na fase de implementação outras adequações podem ser necessárias, mas é mister que a essência da ferramenta de gestão não se perca. Conforme esclarece o Entrevistado C:

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

Essa visão é compartilhada pelo Entrevistado B conforme, ilustra a citação a seguir:

“[...]eu acho que você não pode ser totalmente rígido ao que ta (sic) lá, ou ser fiel ao que a empresa quer. Ser fiel, não ao que a empresa quer, mas ao que faz sentido pra empresa, ao que é melhor pra empresa. [...] Pensando não na metodologia como um todo, mas nas atividades, uma ou outra coisa é feito, o que é natural.”

A visão dos entrevistados B e C é complementada pela opinião do Entrevistado A, que ratifica a possibilidade de flexibilização da ferramenta, desde que seus fundamentos sejam mantidos, porém aponta alguns outros ajustes possíveis, com caráter de transição entre o modelo de gestão anterior e o proposto pelo *Balanced Scorecard*.

“Eu acredito que mantendo o princípio da metodologia dá para fazer ajustes. Têm pessoas que acham que os objetivos têm que ter indicadores de desempenho, mas se eu vejo que um objetivo tem caráter de estruturação, vou propor uma iniciativa estratégica e até que o objetivo esteja estruturado a gente mede o desenvolvimento do projeto. Têm casos, que até poderiam ser medidos, mas nunca fizeram nada e se medir o resultado não vai ser bom, então, pode colocar um indicador de estruturação por um tempo.” (Entrevistado A)

Quando perguntados sobre um tipo de ambiente organizacional onde é mais fácil implementar a ferramenta, os entrevistados A, B e C comentaram que observaram uma maior facilidade em organizações com cultura orientada para resultado, o Entrevistado D por sua vez, comenta que: “*Empresas que já têm medição por indicador, e o indicador é um componente do BSC também são mais fáceis de passar por um processo como esse.*” O Entrevistado A complementa a citação anterior ao esclarecer que: “*Financeiro, Industrial e Vendas são áreas já*

acostumadas à medição. Aqui a gente pode trabalhar com uma matriz das áreas que já tem medição e o que é estratégico.” O entrevistado conclui o raciocínio ressaltando que “[...] *não pode destruir as análises e medições existentes, o que tem que fazer é identificar os indicadores que são estratégicos e que estarão no mapa.*”

Além do aspecto do ambiente organizacional, ao analisar as respostas dos entrevistados A, B, D e E nota-se que o papel das pessoas que compõe as organizações é um fator importante para o processo de implementação da ferramenta, pois a continuidade do *Balanced Scorecard* depende do profissionalismo e pré-disposição dessas pessoas. Essa consideração pode ser validada nas citações dos entrevistados B, D e E respectivamente:

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

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

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

A citação do Entrevistado E contrapõe-se a Kaplan e Norton (1997), pois os autores destacam em seus estudos que o *Balanced Scorecard* funciona melhor em uma unidade de negócio que disponha de uma cadeia de valores completa, ou seja, na visão de Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* seria mais pertinente

em organizações que contem com inovações, operações, marketing, vendas e serviços.

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 o tipo de cultura existente, o perfil das pessoas que compõem a organização, seu grau de profissionalismo e conhecimento do negócio. Conforme observa o Entrevistado D:

“[...] se a cultura da empresa não tiver madura o suficiente, se for reacionária como ferramenta é muito difícil você chegar lá. Empresas inovadoras, empresas mais abertas [...] fica mais fácil.”

4.1.2 Aprendizagem Vivencial

Conforme descrito no Quadro 6, esta categoria, refere-se ao aprendizado, no que tange ao modo de gerir uma organização estrategicamente utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*. Em linhas gerais, o processo de aprendizagem seria decorrente da capacidade dos gestores da organização em avaliar continuamente os resultados alcançados e, a partir daí, rever processos, políticas e estruturas, para verificar os erros e acertos ocorridos e propor ajustes corretivos.

O aprendizado gerado, conforme relataram os entrevistados, é resultado do uso contínuo da ferramenta no processo de gestão. Esse acompanhamento, decorrente do exercício da ferramenta, pode gerar ajustes nos objetivos estratégicos, nos indicadores entre outros componentes do mapa estratégico. Esses ajustes objetivam corrigir algumas ações que a organização acredita que irá gerar impacto na sua performance. Conforme observa o Entrevistado E:

“A estratégia começou com o mapa, o mapa pode ter sido ajustado, novos objetivos implementados, novos projetos acrescentados, alguns podem ter saído, outros entrado [...] O BSC é um processo, é uma ferramenta, não é ele que define a estratégia e o sucesso da estratégia ele só permite você garantir que olha: acompanhei a estratégia, implementei, medi e vi que minha estratégia foi um sucesso [...] o BSC não é um sucesso, a construção da estratégia mensurada pelo BSC é um sucesso. Você pode ter um BSC de sucesso, o projeto ser um sucesso, e a estratégia ser um fracasso” (Entrevistado E).

O Entrevistado D, também entende que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta e ressalta o seguinte fato:

“[...] o BSC é uma ferramenta e como qualquer ferramenta é um meio. Mais importante assim, que ter o BSC é saber aonde o BSC vai te levar, qual o fim do BSC. Aí vem a gestão da estratégia, então todo o trabalho dirige para a gestão da sua estratégia. É uma ferramenta importante, mas tem que lembrar que é uma ferramenta, é um meio.”(Entrevistado D)

O Entrevistado B ressalta a potencialidade da ferramenta para a organização. Os consultores, por meio do relato de suas experiências, podem contar casos de implementação de sucesso, porém cabe aos gestores da organização, otimizar o uso da ferramenta. Nas palavras do Entrevistado B:

“Acho que não é uma coisa inócua sabe, tem valor. Algumas empresas usam isso com mais valor ou menos, mas tem outras formas de fazer isso. Então eu [...] acho que depende da decisão de cada gestor saber qual ferramenta ele vai usar. E se for o BSC, que se cumpra o BSC.” (Entrevistado B)

O Entrevistado A, complementa a colocação anterior ao explicar o processo de utilização da ferramenta, ou seja, o cumprimento do *Balanced Scorecard*:

“O momento da implementação do BSC, que é a hora que ele já tomou o ritmo, a gente pode perceber que é o monitoramento. Então, para a gente continuar monitorando o BSC e que tenha sucesso nisso, a gente tem que ter um cronograma, um calendário todo definido para acontecer essas reuniões [...] um fórum para decisões e discussões outro para comunicação.” (Entrevistado A)

A partir desses quatro relatos se pode afirmar que a ferramenta *Balanced Scorecard*, à medida que consolida no mapa estratégico os objetivos críticos para o alcance dos resultados, é um meio de conduzir a gestão da empresa de forma estruturada. Em face disso, se nota que o *Balanced Scorecard* combina algumas características das escolas de Mintzberg et al (2000), visto que a formulação estratégica é baseada em um processo formal, emergente e coletivo. Entretanto, a ferramenta, não garante o êxito da estratégia, o sucesso desta está condicionado ao modo como as organizações são aderentes à estratégia traçada. A fim de avaliar essa adequação, as organizações que optaram, pelo *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão, devem acompanhar os resultados dos objetivos estratégicos, analisar o desempenho de forma produtiva, conforme propõe Argyris (2000), fazer os ajustes necessários, comunicá-los, e a partir daí, recomeçar ciclo de

monitoramento da estratégia. Esse processo contínuo, de análise estruturada dos resultados, na organização constitui um indício de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*.

As organizações que adotam o modelo de gestão *Balanced Scorecard*, monitoram os objetivos estratégicos distribuídos em quatro perspectivas. O Entrevistado E comenta a importância do balanceamento entre essas perspectivas, que constitui uma das premissas da ferramenta, na citação a seguir:

“[...] a grande diferença pra uma empresa, não está em uma perspectiva, está no equilíbrio dos objetivos dentro dessas perspectivas, para obter uma estratégia coerente.”

Entretanto, os outros quatro entrevistados, ressaltaram que executando bem os objetivos da perspectiva relacionada a Processos Internos, as organizações conseguem alavancar seus resultados, como exemplifica o depoimento a seguir do Entrevistado 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, margem tudo, independente do processo” (Entrevistado B).

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

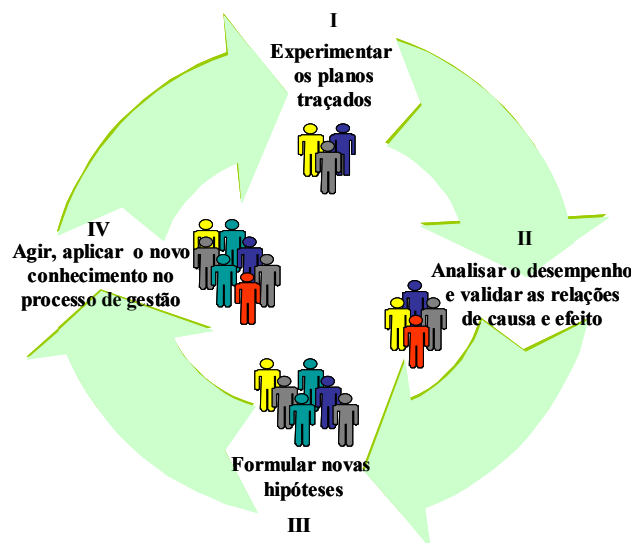
“o que faz realmente acontecer ou o que faz o cliente ter essa percepção ter essa capacitação alcançada, são as versões de baixo, processos internos e Aprendizado e Crescimento, porque é ali que a tua empresa, as pessoas que fazem você andar ou não, os projetos e as metas estabelecidas tudo acontece 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.”

Esses depoimentos mostram os esforços necessários às organizações, ao acompanhar a evolução da sua estratégia, isto é, para atingir os resultados nas perspectivas de Clientes e Financeiro, as organizações precisam garantir a eficiência em seus processos internos, ou seja, monitorar o resultado dos

indicadores dessas perspectivas, e analisar quão distantes estão, da meta que foi definida.

Ao relacionar a categoria Aprendizagem Vivencial com o Processo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1984) é possível sugerir um ciclo de aprendizado de gestão da estratégia baseada no *Balanced Scorecard*:

Figura 6: Estrutura do Processo de Aprendizagem no Modelo de Gestão *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kolb (1984), baseado na percepção dos consultores

O esquema apresentado na Figura 6 propõe uma analogia entre o processo de aprendizagem de Kolb e a prática de uma gestão baseada no *Balanced Scorecard*. Kolb (1984) afirma que a uma das formas de aprendizagem implica na experiência concreta, que está relacionada à vivência das situações presentes, de modo análogo é possível traduzir esta forma de aprendizagem para o *Balanced Scorecard* em experimentação dos planos traçados, conforme apresenta a fase I da Figura 6. Ao implementar o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) esperam que a organização execute as ações traçadas, ou seja, as vivencie, mas, para que isso ocorra, a informação deve ser clara e transparente. Para Kolb (1984) a observação refletida está relacionada ao compromisso com a verdade e a necessidade de entender o significado real de uma situação ou cenário. O entendimento, segundo o autor, ocorre por meio de uma observação criteriosa e de uma descrição isenta de uma dada situação. Em comparação a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, é possível fazer uma adaptação e denominar esta fase

de análise do desempenho e validação das relações de causa e efeito. A gestão por meio do modelo de gestão *Balanced Scorecard* exige a análise detalhada e imparcial da performance de um objetivo estratégico e dos indicadores que o compõem e requer também, segundo Kaplan e Norton (1991) a validação das relações de causa e efeito, ou seja, se as hipóteses inicialmente definidas foram cumpridas.

Em face disso, é possível afirmar que, após as análises criteriosas, é necessário internalizar as lições extraídas das duas fases anteriores e, se necessário, formular novas hipóteses. Kolb (1984) entende que esse tipo de aprendizagem ocorre por meio da conceitualização abstrata. No esquema adaptado, da figura 6, interpretou-se a conceitualização abstrata como formulação de novas hipóteses, visto que a ênfase está no pensamento, formação de conceitos e preocupação em construir uma teoria. Por fim, Kolb (1984) caminha em direção ao processo denominado Experiência Ativa, caracterizada por influenciar as pessoas, de forma ativa, e cuja ênfase está nas aplicações práticas. Por meio de um paralelo com o *Balanced Scorecard* é possível traduzir este processo em agir e aplicar o novo conhecimento na gestão da organização.

De acordo com o esquema apresentado na figura 6, alinhado com a percepção dos consultores, a prática de uma gestão baseada no *Balanced Scorecard* leva a um desempenho superior, pois a ferramenta estimula a espiral proposta que, por sua vez, propicia o acompanhamento das ações, esforços para o alcance de uma meta e a extensão do conhecimento de gestão da organização. É possível afirmar também, que todo esse processo de análise de estratégia implica em um exercício estruturado, gerador de aprendizado para os gestores, à medida que novas rodadas de reuniões de análise da estratégia acontecem e eles têm a oportunidade de testar as hipóteses estratégicas formuladas.

4.1.3 Fatores Indutores

Esta categoria é composta pelas demandas organizacionais que disparam a necessidade de implementação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Tal demanda é permeada por uma série de expectativas, inclusive, a geração de

benefícios. Analisando pelo aspecto dos indivíduos, essa categoria captura suas expectativas iniciais ao tomarem conhecimento da implementação da ferramenta, e o modo pelo qual a visão em relação à ferramenta e novo modelo de gestão varia no decorrer do processo de construção. As expectativas e motivações das empresas e dos indivíduos são analisadas em conjunto a fim de se estabelecer um paralelo em relação às aspirações de cada uma das partes. Nessa categoria, emerge, também, o sentido de urgência da ferramenta e como isso impacta no processo de implementação.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), motivos distintos induzem as organizações a optarem pelo *Balanced Scorecard*, como modelo de gestão. Esses fatores indutores, segundo os autores, estão relacionados à necessidade de alinhamento e esclarecimento da estratégia, desenvolvimento das aptidões de liderança nas unidades de negócio e obtenção de alinhamento e sinergia entre as diferentes unidades de negócio. Em consonância com as observações de Kaplan e Norton (1997), todos os entrevistados comentaram que as expectativas das empresas variam muito. Entretanto, a pesquisa de campo revela outros detalhes sobre os fatores indutores para a organização. No que tange a essa dimensão, três entrevistados mencionaram a busca por melhores resultados e a sustentabilidade. Conforme observa o Entrevistado B:

“[...] expectativa da liderança que vai dar um retorno, ou vai dar um choque de gestão, melhorar os processos, e que no fim das contas vai refletir no resultado financeiro.”

Em complemento à citação anterior, o Entrevistado D assevera que a pergunta que está por trás dessa expectativa é a razão do projeto *Balanced Scorecard* e muitas vezes a resposta está relacionada à necessidade de uma intervenção, conforme ratifica o depoimento a seguir.

“[...] uma razão ou uma das razões é porque a empresa se encontra numa posição que tem que acontecer uma intervenção, então geralmente é uma pressão por parte da empresa, ou o Presidente tá sendo pressionado pela *holding*, ou o resultado tá muito aquém do desejado. Geralmente, isso vem num momento de crise, nem todos os projetos, mas eu diria a maioria deles, elas solicitam uma consultoria [...] porque algo está errado na empresa, há uma certa crise, maior ou menor, mas uma intervenção faz-se necessária também. E muitas vezes também, você quer tentar garantir que aquela organização tenha sustentabilidade no tempo também, ou seja preocupada não só com o curto prazo, mas o médio e o longo prazo para garantir a perenização daquela empresa também” (Entrevistado D).

O Entrevistado E compartilha da visão do Entrevistado D, ao explicar que a motivação da organização, ao optar pela construção e implementação do *Balanced Scorecard* pode estar associada a uma situação de crise ou à busca pela sustentabilidade, conforme mostra a declaração abaixo.

“Aquela empresa que tá (sic) no limite. Limite de operação, limite de capacidade, limite no atendimento ao cliente e vê o *Balanced Scorecard* um diferencial para superar esse limite. O outro é aquela empresa que tá (sic) indo bem, mas quer continuar indo bem.”(Entrevistado E)

O Entrevistado E continua o raciocínio e esclarece que, conforme o cenário que a empresa estiver vivendo, a expectativa irá variar entre solução no curto para uma crise e a busca pela sustentabilidade no longo prazo:

“No primeiro, o BSC é o que vai solucionar tudo e normalmente há uma leve frustração no processo, porque ele é um processo, ele não vai resolver a curto prazo e normalmente quando você tem essa situação a expectativa é de curto prazo e ele não vai trazer a solução a curto prazo. No segundo grupo, né (sic), ou seja, naquelas empresas onde o BSC surge como um a mais, é uma expectativa *mais pé* no chão, no sentido: isso não vai trazer resultado agora, mas isso com certeza vai ter um momento onde a gente vai perceber que fez muita diferença ter o BSC. Então, a expectativa é bem diferente nesses dois sentidos” (Entrevistado E).

Outras expectativas mencionadas estavam relacionadas às necessidades de legitimação de políticas e busca de excelência por parte da organização, conforme explicam os Entrevistados A e C respectivamente:

“[...] querer um fator externo para verbalizar e expressar algo que não querem dizer diretamente, e aí, usam a impessoalidade do consultor” (Entrevistado A).

“[...] então, depende mas eu acho que em geral o que eles tão querendo de nós é que a gente seja o provedor das melhores práticas dessa metodologia.” (Entrevistado C)

Face ao que foi exposto, foi verificado que os fatores indutores para implementar uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard* são bastante diversos, entretanto, todos os fatores mencionados sinalizam que a ferramenta irá gerar valor para a organização. O valor gerado pela ferramenta, que é percebido pelos indivíduos, é de extrema importância para a continuidade desse modelo de gestão em uma organização, conforme ratifica o depoimento do Entrevistado B:

“[a organização] não tem muito rigor de gestão ou você tem por alguns períodos, você não tem limite de caixa, [...] você não tem restrição, não tem incentivo pra buscar melhorias. Tá (sic) fadado a falhar porque é inócuo pro cara (sic), pra organização; acha que não faz sentido, é na prática não funciona. Você pode ter um patrocinador, um gestor, mas aquilo é pro forma a não ser que seja o patrocinador que a gente falou antes, mas precisa ter algum objetivo pra fazer BSC. Eu acho você não pode fazer só porque o vizinho faz e que é legal” (Entrevistado B).

No que diz respeito às expectativas dos indivíduos que compõem a organização essas expectativas variam, mas a maioria dos consultores concorda que geralmente se deparam com dois perfis: pessoas simpatizantes da ferramenta e ao projeto e pessoas que os rechaçam.

As pessoas a favor da ferramenta esperam muitas vezes que, à medida que os resultados dos indicadores sejam divulgados, isso se torne um meio de reconhecimento do trabalho delas, conforme esclarece o Entrevistado A:

“Muitas pessoas acreditam que o BSC é uma oportunidade do trabalho delas aparecer, ser reconhecido.”

Em relação às expectativas do funcionário, o Entrevistado B diz que já conviveu com dois tipos de perfil, conforme as palavras do entrevistado:

“[...] um do cara que tá (sic) super motivado, por que ele sente falta de ter uma meta, um procedimento mais claro, pra medir o resultado dele, ou medir ou sentir mesmo, que ele efetivamente contribui pro (sic) resultado. E com o cara que ta (sic) completamente desmotivado, que acha que esse é um processo burocrático, que só vai trazer mais trabalho. Então, infelizmente você convive com dois perfis” (Entrevistado B).

Em complemento às expectativas que surgiram, alguns entrevistados colocaram que a ferramenta gera uma certa ansiedade, que pode ser associada à falta de entendimento da proposta do *Balanced Scorecard* e ao fato de as pessoas desconhecerem como a nova ferramenta irá alterar a rotina de trabalho delas. Porém, na medida em que, o projeto de construção do *Balanced Scorecard* evolui na organização essa ansiedade é minimizada. O Entrevistado E, apesar de não enxergar a possibilidade do estabelecimento de um padrão de trabalho a partir da expectativa da equipe de desenvolvimento e dos funcionários como um todo, traz fatores que ajudam a elucidar a questão expectativa:

“Se a gente for pensar em uma empresa onde a cultura organizacional primeiro permite: flexibilidade de comunicação, comunicação em si, mostrar pra toda organização primeiro o que tá acontecendo, por que, quais são os benefícios eu acho que você gera uma expectativa positiva pro (sic) projeto. Mas, onde o projeto *Balanced Scorecard* surge como, e eu acho que isso é na verdade a maioria dos casos, algo da Presidência ou alta administração, como algo “lá de cima”, né (sic) e o restante da organização se vê alienado do processo, [...] o BSC demora mais a se desdobrar dentro da estrutura organizacional da empresa. Então, eu acho que até o nível de expectativa é diferente. [...] pela natureza do projeto e pela própria cultura da organizacional da empresa, a expectativa do funcionário é muito diferente” (Entrevistado E).

Complementando as observações acima, o Entrevistado C, cita casos em que ao saber da implantação da ferramenta *“eles acham que o BSC é uma metodologia de controle e que é uma maneira da alta diretoria ou alta gerência puni-los talvez ou demiti-los. Os que não conhecem não vêem com bons olhos não.”*

Ao avaliar a mudança nas expectativas do funcionário o Entrevistado E coloca que:

“[...] a mudança para a equipe envolvida é uma percepção de estar presente no grupo é um privilégio. Estar presente no grupo que vai decidir ou ajudar a decisão da estratégia que a organização vai ter, é um privilégio. Estar junto daquele grupo, só por isso já vale qualquer desafio, ficar até mais tarde, trabalhar extraordinário. Da mudança de expectativa eu diria que mesmo aquele primeiro grupo onde o compartilhamento e o comprometimento com a construção do modelo, mesmo nesse grupo a expectativa continua sendo positiva e de muito maior comprometimento porque começa a observar que o processo tem resultado positivo. Então, assim, vestem a camisa de uma forma muito mais integral durante o processo de execução da estratégia. Os casos que eu vi de sucesso exatamente tem essa característica” (Entrevistado E).

O Entrevistado A coloca que *“é importante explicar para as pessoas os benefícios do BSC para elas, para a empresa”*. O Entrevistado D por sua vez, complementa a visão do Entrevistado A, ao destacar a relevância do entendimento da contribuição de cada indivíduo para o cumprimento da estratégia e da capacitação das pessoas:

“[...] se ele tá (sic) mais capacitado, ele tá (sic) mais seguro. Logo, sente mais perto do processo, também. Outra coisa, muito importante: nem sempre a gente consegue fazer isso nos projetos, é destacar como cada um contribui pro todo, tem essa visão holística também. Então, se você consegue deixar claro essa parcela de contribuição, a coisa é feita muito mais fácil também” (Entrevistado D).

O Entrevistado C ressalta, conforme mostra as declarações abaixo, as inquietações que a construção e implementação da ferramenta gera nas pessoas.

“Quando as pessoas começam a ver o todo, o método com um todo, eu acho que ainda gera um pouco de dúvida. Têm duas vertentes aqui claras: algumas pessoas ficam muito empolgadas com o método, e acham que é uma coisa bem interessante; outras acham que é uma coisa que não é prática, acham que aquilo vai demandar muito tempo dele, então é a coisa que vai acabar sendo engavetada” (Entrevistado C).

“[...] no começo é normal ter muitas pendências, muitas coisas estão incompletas, os indicadores não tão (sic) completos, detalhados, não são mensuráveis, as iniciativas não tão (sic) completas também. Então, as pessoas acham que aquilo vai arrancar o tempo que elas têm pra fazer outras coisas, Então, tem essa preocupação; mas eu acho que elas têm que se convencer, o que a gente tenta fazer é: olha se começar a usar isso mesmo que não esteja 100% e ao longo do tempo, isso vai evoluindo” (Entrevistado C).

Para o Entrevistado A, algumas resistências estão relacionadas à forma como o novo modelo de gestão impacta uma área ou setor e faz a seguinte observação:

“Se você está fazendo a área dele ficar bem ele vai te adorar e colaborar, mas se for o contrário ele não vai gostar.”

A partir das respostas dadas em relação às expectativas das pessoas é possível fazer um paralelo com Knowles (1970), em relação ao empenho dos indivíduos quando estão envolvidos em um processo, pois os indivíduos que em um primeiro momento aceitam a ferramenta, consideram que a sua utilização pode gerar benefício pessoal e a equipe de desenvolvimento, por sua vez, que participa de forma ativa, teria seu comprometimento justificado em função do alto grau de envolvimento no processo de construção. Entretanto, vale ressaltar que o reconhecimento dos esforços e resultados alcançados pelas pessoas envolvidas é crítico para a implementação, pois conforme esclarece o Entrevistado D uma das facetas do patrocínio do *Balanced Scorecard* está relacionado ao reconhecimento do empenho das pessoas.

“Você acaba desandando porque há um desanimo por parte da média, gerência também, especialmente quando falta reconhecimento, o projeto começa bem, as pessoas estão capacitadas, mas a alta gerência não reconhece o esforço da média gerência, que por sua vez não reconhece o esforço da força operacional, então as

“pessoas vêm que não tão sendo valorizadas e aí infelizmente a coisa começa a desandar e até a parar” (Entrevistado 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.

4.1.4

Intermediação Externa

O consultor na figura de um agente externo, tem como missão orientar as organizações na construção e implementação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Como foi mencionado, na seção anterior, cada organização tem um motivo diferente ao contratar a consultoria e de certa forma, cabe ao consultor atender essa demanda.

Os consultores entrevistados têm consciência de que são agentes de mudança nas organizações, conforme declara o Entrevistado C: “*Em linhas gerais eu diria que eu aprendi que a questão toda nesse trabalho de consultoria você é um agente de mudança[...]*”. Além dessa característica, o consultor é visto como alguém imparcial, que pode transitar livremente entre as áreas impactadas pelo seu projeto, tem diferentes desafios ao ser alocado em um cliente novo e para contornar as situações que enfrenta, assume diferentes papéis, conforme é possível observar no depoimento do Entrevistado A:

“Não é porque eu sou consultora que eu vou dizer isso, mas um fator externo para fazer essas pessoas pensarem juntas e colocarem para fora o que elas pensam ajuda muito. Então, eu que não tenho nada a ver com aquele ambiente, vou ser porta-voz de muitas coisas; vou fazer uma sinergia entre pessoas e equipe e que eu acho que poderia não acontecer se uma pessoa de dentro da organização tenha a idéia de fazer um BSC. [...] o consultor com 3 papéis: arquiteto, ator e psicólogo. O consultor pode dizer o que eles pensam (ser o interlocutor), nas reuniões de validação, mas sem expor a pessoa.”

De acordo com o depoimento a seguir, do Entrevistado B, podemos constatar, mais uma vez, o papel do consultor como propagador de mudanças e também os benefícios para a organização por tê-lo ao menos na primeira etapa do projeto, ou seja, na construção, do *Balanced Scorecard*.

“[...] no papel de construção é muito mais eficiente, [...], ser externo do que interno, muito mais eficiente porque internamente, ou você tem um ranço ou você tem divisão de funções dentro da organização, tem um cara pra (sic) fazer o BSC, mas então ele não tá 100% focado naquilo, esse processo tem que ser rápido, meio de choque. Você tem que fazer isso rápido, pra você fazer isso rápido tem que ter alguém focado 100% do tempo naquilo.”

Reforçando a colocação do Entrevistado B, o Entrevistado D diz que:

“O arquiteto, o grande assim, visionário da coisa geralmente é a consultoria, na figura de seu Diretor, geralmente que vai dar o caminho das pedras pro cliente, o projeto visa isso, isso e isso, os produtos são esses, [...], esses são os desafios, mas ao longo do tempo tem que acontecer na capacitação de alguém da equipe de desenvolvimento por parte do cliente.”

Em relação ao papel de arquiteto, três entrevistados acreditam que o consultor exerce esse papel em um primeiro momento na organização, depois esse papel deve ser realizado por uma pessoa da equipe do cliente. O Entrevistado A, no entanto, comentou que acha que é possível ter pessoas diferentes para a construção e para implementação e ressalta que *“pessoas que trabalham com estratégia precisam ter visão do negócio.”* O Entrevistado C corrobora com essa colocação ao declarar que:

“[...] o arquiteto da implementação, [...], ele tem que ser muito bem escolhido no começo do projeto, porque pra mim, ele é o gerente do projeto, e esse mesmo gerente do projeto, se ele for mal escolhido é um problema porque na minha opinião, o gerente do projeto se torna o SMO (*strategic management officer*). É muito importante que a escolha desse gerente do projeto seja apropriada, seja uma pessoa não só que tenha comprado o negócio, mas que tenha aptidões necessárias para gerir isso depois, aptidões necessárias é (sic): entender muito bem esse método, entender o esforço que vai requerer, intercomunicar muito bem com as outras áreas, consegui cobrar as outras áreas, mas cobrar sem criar inimigos. Então, essa escolha de gerente é fundamental” (Entrevistado C).

Os depoimentos anteriores dos entrevistados D, A e C, estão alinhados de certa forma, com a visão de Kaplan e Norton (1997), visto que esses autores asseveram que tanto os consultores externos, quanto os membros internos da organização, se devidamente qualificados, constituem um fator crítico para que o projeto *Balanced Scorecard* seja bem sucedido.

Em contrapartida à visão de Norton e Kaplan (1997) que ressaltam a necessidade da organização encontrar uma pessoa apta a conduzir os processos de

construção, o Entrevistado E, assevera que o arquiteto seria a equipe responsável pelo *Balanced Scorecard* do cliente, conforme depoimento a seguir:

“[...] quem faz a estratégia, não é o consultor, quem faz a estratégia acontecer é a própria equipe responsável pelo *Balanced Scorecard*, e que não pode ser uma equipe de uma pessoa. Na verdade, você pode ter uma ou duas pessoas que vão, assim, concentrar e preparar as informações, preparar a reunião de acompanhamento estratégico, ou levantar o andamento dos projetos que compõem a estratégia [...] Então, eu diria que não tem que ter um arquiteto eu diria que tem que ter um time preocupado realmente com a condução do processo” (Entrevistado E).

Mediante ao que foi exposto, observa-se que o consultor pode ser entendido como um orientador, o que ratifica uma das facetas dos consultores apontadas no estudo de Hirschle e Siqueira (2006). Esse papel é reforçado na colocação do Entrevistado E: “[...] *que o consultor ajuda muito trazendo a experiência de questionar, criticar, levantar pontos que levem esse grupo a perceber que olha isso aqui é importante a gente pensar nisso também [...]*”

Entrevistado D, por sua vez, ressalta também o papel de instrutor, que é exercido pelo consultor, ao ter que capacitar a equipe do cliente para conduzir a gestão da empresa baseada na ferramenta *Balanced Scorecard*, conforme verificado na citação a seguir:

“[...] no início como eu falei, poucos conhecem a ferramenta, a metodologia, então, é fundamental ter uma equipe sênior por parte da consultoria [...] primeiro pra conquistar a confiança do cliente antes de mais nada (sic) como qualquer ferramenta, qualquer método, se você não conquistar a confiança do cliente o resto vai ser muito mais difícil. Primeiro conquistar essa confiança depois capacitar a equipe.”

A partir das experiências em diversos projetos, quatro consultores entrevistados destacaram a importância de entender a maturidade e o contexto organizacional no qual o cliente que estão atendendo está inserido. De acordo com os depoimentos, a compreensão do modo como as empresas trabalham é importante para a construção e implementação do *Balanced Scorecard*, como mostram as declarações a seguir:

“Eu aprendi a respeitar o modo que as empresas trabalham. Trazer a metodologia para a o dia-a-dia da empresa, como a realidade da empresa funciona. Não

adianta usar data show se as pessoas estão acostumadas a fazer apresentações usando transparências. Então, tem que entender como a empresa se comunica, se é por telefone, por e-mail, por reuniões e como será feita a cobrança dos dados do BSC” (Entrevistado A).

“[...] eu não posso quebrar a metodologia totalmente só pra ela se ajustar ao modo de gestão daquela empresa em particular. Mas hoje eu vejo que eu e a própria empresa como um todo a gente começa a flexibilizar, tentar adaptar da melhor maneira possível pra (sic) atender as necessidades daquela empresa, e trabalhar no ritmo de cada empresa. Não posso impor o mesmo ritmo a todas as empresas até porque elas têm níveis de maturidade muito diferentes com relação à gestão né? (sic). Então, a lição aí talvez seja você entender bem o contexto do seu cliente, a realidade que essa organização tá vivendo nesse momento” (Entrevistado C).

“Se você esquecer a questão cultural você não vai conseguir chegar lá. Então, é um processo perene, porque a cultura é um processo que não tem fim. É transformação contínua e é processo perene de mobilização da cultura pra (sic) mais voltada pra apresentar resultados, mas voltada pra (sic) transparência. Então, tem que trabalhar internamente na sua empresa a questão cultural mesmo. Deixando claro que a ferramenta vem pra ajudar e não atrapalhar a vida das pessoas [...]” (Entrevistado D).

“identificar (o consultor) essas relações de poder pra evitar que no momento de implementação, elas não minem o resultado final do projeto. E eu acho que é o consultor que tem que fazer isso porque por ele ter uma visão externa, ele consegue ver isso” (Entrevistado E).

“[...] eu acho que independente da transmissão do conhecimento, o processo de construção, revisão e desdobramento, o que pode ser positivo pra (sic) organização usando um terceiro é exatamente a experiência na condução, número 1. Número 2, uma questão de ponderação de um viés político ou de poder que a equipe pode ter, e por fim, trazer uma visão externa à organização de olha o que os outros estão fazendo, o que surgiu de novo, o que tá (sic) acontecendo em outros segmentos de atuação que pode tá (sic) interferindo. Mais uma vez é uma construção de uma estratégia, então, o elemento externo pode e deve contribuir [...]” (Entrevistado E).

O Entrevistado B, colocou a preocupação com o fato de o cliente comprovar o valor que o trabalho da consultoria trouxe conforme esclarece o depoimento a seguir:

“Então, eu acho que como lição, é o que me dá aflição é quando se vê dinheiro mal gasto com consultoria. Então, eu acho que do ponto de vista do curto prazo ele é bom pra (sic) quem é consultor, no longo prazo isso não se sustenta. Quando você fala de uma consultoria de valor agregado, uma consultoria de estratégia, uma consultoria de alguma coisa que envolva mais alto valor, e se você não gera resultado, se aquilo parece perda de dinheiro pro cliente, no longo prazo isso não sustenta” (Entrevistado B).

4.1.5 Vetores de Sucesso

A questão norteadora desse estudo se refere aos fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*. Ao longo da pesquisa de campo buscou-se identificar os fatores que transformam o projeto de construção do *Balanced Scorecard* no processo de gestão baseado nessa ferramenta. Nesta categoria estão incluídos fatores que são pré-requisitos para o sucesso e também os esforços necessários por parte da organização e das pessoas que a compõem.

Vale ressaltar que, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado implementado quando a organização tem um processo de acompanhamento da estratégia, ou seja, quando as reuniões para a análise da estratégia estão no cronograma da empresa, o resultado dos indicadores são previamente analisados, e essa estruturação e estabilização pode durar cerca de uns dois anos. Conforme esclarecem os depoimentos a seguir dos Entrevistados E e B respectivamente:

“Agora, a implementação, ou seja, você já tem o mapa, já tem os projetos, já tem os indicadores definidos, isso aí pode demorar até 2 anos” (Entrevistado E).

“Se ele resiste a um prazo entre, maior de um ano, entre um e dois anos aí eu acho que ele tá (sic), definitivamente implantado. Assim, se ele tiver meta que não cumpre, se seu indicador tá uma zona (sic), claro que num tá (sic) por mais que você fique lá por dois anos pró-forma, num tá (sic)” (Entrevistado B).

O Entrevistado A, por sua vez, diz que para medir o sucesso da implementação, algumas empresas estabelecem ondas, outras ciclos.

“Têm empresas que trabalham em ondas, 1ª, 2ª e 3ª ondas, têm empresas que trabalham com ciclos. As empresas podem estabelecer metas para cada uma das ondas e à medida que cada onda é cumprida pode considerar que está sendo implementado com sucesso” (Entrevistado A).

O Entrevistado A prossegue sua explicação dizendo que:

“Para os ciclos, você pode ter períodos de um a uma ano e meio, respeitando o negócio da indústria, é claro. Para Petróleo você tem metas e objetivos para daqui a quinze anos, por exemplo. Mas para as indústrias em geral seria um ou um ano e meio com indicadores sendo calculados, estando vermelho, verde ou amarelo. Não vale estar cinza.” (Entrevistado A)

Conforme as declarações a seguir, o Entrevistado E explica, também, que a implementação implica o acompanhamento da estratégia e ressalta o papel do patrocinador nesse processo. Já o Entrevistado, C explica a dinâmica da implementação da ferramenta de gestão.

“[...] o processo de implementação é um processo de acompanhamento da estratégia que foi definida, esse aí é mais importante ainda que o patrocinador esteja envolvido, porque é ele quem vai definir a agenda, a velocidade e a frequência com que o negócio vai rolar” (Entrevistado E).

“[...] terminou o projeto já começa a fase de implementação de modelo de gestão, [...], é fazer as reuniões de análise da estratégia, é começar a praticar mesmo não tendo todos os indicadores prontos, nem todos os projetos detalhados” (Entrevistado C).

O Entrevistado C explica também, uma nova preocupação, por parte da consultoria, que visa um suporte para o cliente, na primeira rodada do *Balanced Scorecard* após a construção, conforme mostra a citação abaixo:

“No começo, lá em 2003/2002 a maioria das nossas propostas eram, propostas de construção. Então, quando chegava ali no final com iniciativas estratégicas, a gente terminava com as iniciativas e fechava com o cliente um plano pra (sic) você implementar, e hoje não. Hoje a gente tá (sic) indo além, a gente tá indo até a primeira reunião de análise da estratégia. A gente quer sair do cliente após que ele faça pelo menos um dessas reuniões, porque essa reunião da análise da estratégia é você colocar todo esse ferramental em ação, pra você tá utilizando essas ferramentas todas, tornar essa estratégia continua” (Entrevistado C).

Face às colocações acima se pode concluir que o *Balanced Scorecard* está implementado quando a organização está com o mapa estratégico estruturado, os indicadores inicialmente indisponíveis para cálculo, foram estruturados e, portanto a organização consegue avaliar constantemente o cumprimento da sua estratégia. Por isso, o Entrevistado E destaca também que:

“[...]eu acredito piamente que não tem prazo pra acabar isso. Eu costumo diferenciar entre o que é projeto BSC do que é a implementação estratégica. A implementação estratégica, ela é assim, o passo seguinte e esse passo ele não acaba ele entra no processo”(Entrevistado E).

O Entrevistado C, por sua vez explica que o *Balanced Scorecard* está implementado “[...] quando a reunião da estratégia entra no cronograma de reuniões da empresa, que se torna uma coisa quase que ritual de três em três meses ou de quatro em quatro meses acontece isso.” Sendo assim, uma das

condições para declarar que a ferramenta está implementada com sucesso está relacionada a transformação do projeto de construção *Balanced Scorecard* em um processo inerente às atividades da empresa. Conforme exemplifica o Entrevistado E:

“Isso é até uma lição de um caso que eu conheço. Em determinado momento eles queriam implementar o BSC, já tava há um ano rodando, com reuniões de alinhamento estratégico e tudo, e surgiu a oportunidade de implementar um sistema ERP e no momento que criou o sistema ERP algumas pessoas levantaram a mão e falaram: olha, precisamos parar com o projeto BSC. Aí o pessoal falou, esquece, isso não é mais projeto” (Entrevistado E).

O Entrevistado C também ressalta que: “*Uma segunda condição, uma característica seria, ter uma área cuidando da implementação do BSC [...]*”. Já o Entrevistado D, para explicar o sucesso na implementação faz referência aos Cincos Princípios destacados por Kaplan e Norton (1997) em relação a uma empresa orientada para a estratégia.

“alta liderança patrocinado o processo, ter sua estratégia traduzida, validada, formalizada, ter andamento operacional necessário na sua empresa, todos engajados, comprometidos com o processo, sabedores do que está acontecendo, e fazer disso tudo um processo contínuo” (Entrevistado D).

Os depoimentos permitem inferir como uma característica do sucesso na implementação, a aplicação, ou seja, o uso contínuo da ferramenta, por meio da análise periódica do mapa estratégico e do foco nos objetivos traçados.

Em relação aos pré-requisitos, conforme as citações a seguir, observa-se a unanimidade em relação à importância de um patrocinador ou dono do *Balanced Scorecard* na organização tanto na fase de construção como na fase de implementação. Os entrevistados descreveram o patrocinador, como um líder da organização, capaz de mobilizar as pessoas para que elas pensem e ajam estrategicamente, entretanto, conforme relatado pelo Entrevistado B, “[...] *esse patrocinador tem que ser alguém que tome a rédea e tenha vontade, não só vontade, [...] caneta, né, vamos dizer, poder, pra tocar, né [...]*”

O Entrevistado 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

entrevistado ratifica sua colocação dizendo que: “*o dono do indicador, que tem que querer*”. Já o Entrevistado B, destaca a importância de um dono de indicador.

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

O Entrevistado C, no depoimento a seguir, explica o patrocínio é essencial para o sucesso da implementação.

“Se os líderes mesmos, o presidente, os patrocinadores do projeto não comprarem a idéia, ou se a idéia é apenas de um diretor, ou de uma área que está interessada ele está fadado ao fracasso. Então comprometimento da liderança é fundamental” (Entrevistado C).

O Entrevistado D entende: “*o patrocínio e o engajamento das lideranças.*” como críticos para o *Balanced Scorecard*. O Entrevistado E, por sua vez, comenta que: “*[...]pela própria natureza do projeto, como é um projeto que lida com o conhecimento da empresa, e uma visão estratégica, acho que o patrocínio é o principal deles (fatores críticos de sucesso).*”

O Entrevistado E comenta um caso que corrobora com a importância da liderança:

“[...] tinha a holding e você tinha várias unidades de negócio, uma das unidades de negócio tomou a decisão de implementar o BSC e aí, fez o processo de construção, iniciou um processo de implementação, só que a *holding* não tinha comprado a idéia e começou a passar uma série de novas prioridades, e proibiram em termos de recursos, em termos de capacidade de equipe de tocar as várias prioridades ao mesmo tempo. Chegou no final do ano, mesmo sem a implementação, conseguiram resultado, o patrocinador de cima, da holding percebeu que eles tinham feito algo diferente dos outros e com isso se vendeu a idéia pra ele” (Entrevistado E).

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

”Quando a organização defende que o *Balanced Scorecard* é a ferramenta de acompanhamento, né (sic), em detrimento a outras, isso também é importante. A organização não pode ter dois ou três relógios, tem que ter um relógio único. Normalmente, o que a gente vê é um segundo relógio que é o orçamento. Então, ela

tem o *Balanced Scorecard* pra (sic) medir sua estratégia e o orçamento pra (sic) medir como está gastando o dinheiro. Como tem dois relógios o problema é: qual é realmente a prioridade; no momento que você tem que responder ao patrocinador, ele se vê num dilema, né: qual o relógio que eu tenho que priorizar? E aí, se não for alguém que realmente tenha capacidade de decisão, aí o problema vai continuar persistindo independente da decisão” (Entrevistado E).

O Entrevistado B comenta que, de acordo com a complexidade de uma organização, e à medida que o *Balanced Scorecard* é desdobrado, o Presidente endossa o valor dessa ferramenta de gestão, mas a pessoa chave para a construção e para a implementação, nesse caso, precisa dispor de certas características conforme ilustra a citação a seguir:

“tem que ter a força do presidente ou do chefe de todo mundo [...] pra (sic) exercer a função dele corporativa de tomar conta do BSC, que às vezes ele tem um par, pro (sic) processo que ele é dono, ele tem que ter sobreposição sobre esse par. É supercomplicado fazer isso [...] Como isso pode funcionar, varia muito de organização pra organização. Sobreposição de processo, independente do nível [...] não é fácil implementar, tem que saber ser político, outra agenda que tem que cuidar. Mas se você tiver uma organização matricial, você tem um dono do BSC e não cada área tem seu BSC e responde aquilo de forma corporativa, aí esse dono tem que ser o dono do processo mesmo ou o regulamentador do processo” (Entrevistado B).

Kaplan e Norton (1997) ressaltaram a importância do respaldo da alta administração no processo de construção do *Balanced Scorecard*. A pesquisa de campo, por sua vez, corrobora com a visão dos autores e também expande a teoria ao revelar que falta de patrocínio da liderança emerge como um dos motivos para o abandono do *Balanced Scorecard* na fase da implementação. Esse fator foi citado por três entrevistados em função das experiências que tiveram. Os outros dois reconhecem a liderança como crítica, mas os casos de abandono, que um deles havia vivenciado, estava relacionado à ausência de benefício no uso da ferramenta para uma das empresas do grupo e para o outro, apesar de não ter participado de um projeto que tenha sido abandonado, estava prestando serviço para um cliente, cuja consultoria inicialmente contratada preferiu redirecionar o projeto para a consultoria onde trabalha o Entrevistado A. As citações a seguir ilustram o peso do fator liderança para a implementação.

O Entrevistado C atribui a falta de adoção integral do *Balanced Scorecard* de algumas áreas de uma corporação a ausência de patrocínio do principal executivo da unidade de negócio:

“[...] patrocínio mesmo do principal executivo. O corporativo nessa empresa tá sendo tocado (sic), porque o corporativo nessa empresa é como eu falei tem uma área específica pra tocar; têm um grupo de pessoas que tá olhando pro (sic) mapa corporativo” (Entrevistado C).

O Entrevistado D, por sua vez, considera que uma das razões do abandono está relacionada à mudança na gestão da empresa, que gerou a perda do patrocínio, pois o novo gestor não acreditava no *Balanced Scorecard*.

“Mudança na alta direção, o Presidente saiu e o Presidente que entrou é avesso a esse tipo de metodologia. Então, a equipe interna até tentou resgatar, capacitar o presidente, mas não houve jeito e ele como 01 como maior força da empresa deixou naufragar. Essa é uma razão comum, trocas de liderança e a pessoa que vem não quer e aí não dá. Se o Presidente não quer, fica muito difícil da equipe interna do cliente tocar coisa sozinha” (Entrevistado D).

Ratificando as colocações acima, o Entrevistado E coloca que:

“A gente tinha o patrocínio dentro de uma unidade de negócio, mas não era suficiente pra (sic) fazer com que a implementação acontecesse. Então, as prioridades que vinham de cima da organização é que desviaram aquela unidade do processo de implementação” (Entrevistado E).

Questões relacionadas à adequação do ambiente organizacional, à mobilização, por meio da apresentação dos benefícios da ferramenta e à capacitação das pessoas, ambos já comentados anteriormente, constituem fatores direcionadores do sucesso conforme os entrevistados.

Em relação ao ambiente organizacional, a pesquisa de campo revela que a organização precisa estar disposta a enfrentar as mudanças organizacionais previstas nesse modelo de gestão, como por exemplo, a uma cultura mais preocupada com o resultado. Caso contrário, o *Balanced Scorecard* perde o sentido. Conforme explica o Entrevistado B:

“[...] você tem que medir seu indicador, mas se você não cumprir a meta tudo bem. Se cair nessa seara o BSC morreu, qualquer processo de avaliação de desempenho acabou” (Entrevistado B).

O Entrevistado B, ressalta ainda que:

“o ambiente tem que tá pronto, a empresa tem que tá (sic) pronta pra (sic) querer fazer isso; você não faz um BSC apesar das pessoas, a metodologia só não se sustenta. Eu acho que precisa da pessoa com vontade, com foco de fazer. Então, eu acho que se tem uma empresa melhor ou pior? Sim, com certeza sim” (Entrevistado B).

O Entrevistado D, ressalta as mudanças promovidas pelo *Balanced Scorecard*, nas palavras do entrevistado:

“[...] o BSC é uma ferramenta que demanda uma mudança cultural e em algumas organizações até uma mudança maior, pra (sic) obter sucesso você na implantação do BSC, é você trabalhar a cultura da empresa, não dá pra dissociar” (Entrevistado D).

Todos os entrevistados entendem que é mais fácil implementar o *Balanced Scorecard* em empresas que já estão acostumadas a avaliação por indicadores, e que empresas com cultura inovadora também são mais abertas. O Entrevistado E, no entanto, coloca que, apesar da ferramenta poder ser aplicada em qualquer setor da economia, de modo geral, a implementação em empresas privadas são mais fáceis do que empresas públicas, conforme declaração a seguir:

“[...] em uma organização privada, a vontade, ela costuma ser soberana, ou seja, os decisores, né (sic), conseguem decidir se aquilo é um bom caminho ou não. Numa organização pública, a vontade, ela normalmente tá limitada a vontade do principal executivo, ela tá (sic) limitada por uma série de questões, desde questões políticas, questões de regulamentação, questão de Legislação, questão de natureza da própria estrutura e objetivo que aquela organização pretende trabalhar, né? (sic). Então, só por isso, é mais fácil implementar em uma organização privada que numa pública.”

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

“[...] o nível de utilização do BSC não é padronizado, uma empresa do grupo que usa isso, [...] que é de capital aberto, eles usam isso, gostam e tudo, e corporativamente isso nunca deslanchou. Então, não é que ele foi abandonado, [...] apesar de ser no mesmo grupo eles tiveram resultados diferentes em organizações diferentes. Na estrutura de *holding* ele foi apresentado, mas em uma das operações, em uma das empresas do grupo que ele é usado mesmo e dá o resultado que é esperado então, não é uniforme, não é uniforme. Aí, é o que eu falo: depende muito da cultura da organização. Acho que o fato, por ser de capital aberto, ter outro nível de gestão, comparar com *benchmarking* internacional ser uma das empresas mais eficientes do mundo pra (sic) aquele mercado e tudo, eu acho que todo esse ambiente leva o BSC ser melhor sucedido lá do que em algumas outras empresas do grupo” (Entrevistado B).

Conforme alguns depoimentos sinalizam na seção anterior deste capítulo, o perfil técnico e comportamental das pessoas responsáveis por conduzir a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa e torná-lo a ferramenta que irá orientar o processo de decisão da empresa é importante. Conforme esclarece o Entrevistado B, o perfil das pessoas responsáveis pelo acompanhamento da gestão da estratégia “*tem que ser de alguma forma conciliador.*” Os entrevistados A e E destacam que essas pessoas precisam entender o negócio para que possam contribuir e dar andamento ao processo de gestão da estratégia, conforme ilustra a citação do Entrevistado A:

“As pessoas que estão envolvidas com estratégia, eu acho que elas tem que ter visão de negócio, visão de futuro, entender dentro do seu expertise, quais são as tendências, [...] é claro, que cada cargo tem um perfil, mas que todo cargo tem que ter, toda pessoa que tiver vinculada com a estratégia tem que ter aquela proatividade de ser ousada para se colocar.”

Um outro aspecto trazido pelo Entrevistado D, foi o papel das pessoas para a continuidade do *Balanced Scorecard* na organização, os líderes da alta administração são figuras essenciais, à medida que patrocinam e dão aval para a continuidade da ferramenta de gestão, mas o entrevistado observa que:

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

A mobilização na organização, relacionada ao envolvimento das pessoas a nova ferramenta de gestão, foi citada como um fator crítico pelos Entrevistados A,

C, D e E. O Entrevistado A coloca que: “*Para o sucesso de uma implementação as pessoas né (sic), todas essas subordinadas tem que estar mobilizadas para isso e também querem isso, fazer com qualidade e tal.*” O Entrevistado C, por sua vez, afirma que se tivesse que escolher um único fator crítico de sucesso para a implementação este fator seria mobilização da liderança, ou seja ele acaba conjugando dois fatores, mas direciona um deles, conforme mostra seu depoimento:

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

A mobilização implica explicar as vantagens proporcionadas pela ferramenta, conforme observa o Entrevistado 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 Entrevistado D esclarece, a implementação pode ficar comprometida.

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

O Entrevistado E ressalta na citação a seguir, a importância da comunicação para a implementação do *Balanced Scorecard*.

“Flexibilidade de comunicação, comunicação em si, mostrar pra toda organização primeiro o que tá acontecendo, por que, quais são os benefícios eu acho que você gera uma expectativa positiva pro projeto” (Entrevistado E).

Complementando o comentário anterior, o Entrevistado C ratifica a importância da comunicação e esclarece no seu depoimento como a comunicação pode ocorrer e também, o impacto para as pessoas.

“O que acontece, é num projeto, enquanto fase de projeto não dá pra envolver todo mundo, por razões óbvias, dependendo do tamanho da organização, por exemplo em organizações muito grandes você não vai conseguir envolver um número significativo de pessoas. Então é importante que quando o projeto acaba, comece logo a comunicar, e até comunicar, mesmo ao longo do projeto, o que é o BSC, os conceitos, porquê está fazendo isso, para as pessoas começarem a entender o papel

que elas vão ter nisso. Quem não participou do projeto vai querer saber como o BSC vai impactar o dia a dia dela, como isso desce para operação. A comunicação vai facilitar responder algumas dúvidas de como será a participação, porque num primeiro momento as organizações não vão até o nível pessoal, o processo de desdobramento é complicado, num primeiro momento se quer que a organização tenha maturidade no uso da metodologia, mas as pessoas precisam saber como a atividade delas diária impacta um objetivo do mapa estratégico” (Entrevistado C).

O próprio Entrevistado C, no entanto, reconhece o esforço envolvido na mobilização, particularmente no caso da liderança,. Ele comenta que este é um grupo que precisa estar alinhado, particularmente em relação aos objetivos organizacionais.

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

Além do método da comunicação e convencimento por meio da exploração dos benefícios gerados pela ferramenta, no âmbito da liderança, 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*, é um outro recurso que pode ser utilizado para a mobilização.

A capacitação das pessoas foi uma questão abordada na categoria que trata da Transferência do Conhecimento. Segundo o que foi analisado nessa categoria, cabe ao consultor preencher as lacunas de conhecimento do cliente em relação a ferramenta de gestão do *Balanced Scorecard*, a fim de que as pessoas da organização sejam capazes de conduzir o processo de gestão, nas fase II do projeto, que é a implementação. Essa capacitação ocorre na fase de construção do *Balanced Scorecard* da organização, segundo depoimento do Entrevistado A: “para a 1ª etapa do BSC é importante [...] dar um treinamento para as pessoas todas.”

O Entrevistado C corrobora a importância da capacitação ao explicar que:

“[...] acha fundamental. Qualquer projeto que a gente faça a gente a vende com um módulo educacional. Pra equipe de desenvolvimento é pré-requisito mesmo, a gente vai treinar a equipe de desenvolvimento com o mesmo conteúdo que a gente coloca em cursos abertos pro público”.

Os Entrevistados D e E , conforme depoimento, na seção Transferência do Conhecimento, desse capítulo, também entendem que a capacitação é de extrema importância e explicam que a sua ausência compromete a implementação, pois a equipe do cliente não saberá como conduzir o processo de gestão da estratégia.

4.2

Discussão dos Resultados

Mediante ao que foi exposto no tópico, Análise das Categorias, é possível identificar tanto os fatores que facilitam quanto os que inibem a implementação do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão, que irá orientar o processo de decisão nas organizações. Primeiramente, as análises dos resultados das entrevistas, sinalizam que é mais fácil disseminar a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* em organizações cujas culturas são orientadas para o resultado, ou que estão habituadas a avaliações por meio de indicadores de performance, ou são culturas inovadoras, abertas a mudanças. Entretanto, a realidade organizacional, apesar de ser um aspecto importante, não constitui um impeditivo para o sucesso, porque, conforme sugerem os depoimentos dos consultores, a implementação e continuidade do *Balanced Scorecard* dependem também da pré-disposição para a mudança das pessoas, tanto dos líderes de uma organização quanto de seus subordinados.

O principal fator crítico para o sucesso, revelado pelas entrevistas, é o patrocínio e o engajamento da liderança nas diversas alçadas da organização, porque sem esse comprometimento, novas prioridades podem sobrepor os objetivos e as ações estabelecidos pelo mapa estratégico. Os líderes devem estar alinhados em torno de um objetivo comum, ou seja, os esforços traçados no mapa e precisam também, estarem convencidos do valor e dos benefícios proporcionados pela ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, porque os esforços de suas equipes devem estar em conformidade com as prioridades estratégicas estabelecidas no mapa da organização ou da unidade de negócio.

O resultado obtido com a pesquisa deste estudo em relação ao papel da liderança corrobora com as observações de Kaplan e Norton (1997), que atribuem a falta de comprometimento da liderança como um dos fatores que levam ao insucesso da implementação do *Balanced Scorecard*. Além dos criadores da ferramenta de gestão, Epstein e Manzoni (1998) apontaram a falta de uma visão compartilhada da estratégia da liderança, ou seja, o alinhamento do comitê executivo da organização, como um fator inibidor da construção do *Balanced Scorecard*.

A fim de atenuar as divergências em relação à visão organizacional, as entrevistas apontam que as lideranças devem ser mobilizadas, por meio de reuniões, mediadas pela equipe da consultoria, que objetivam o esclarecimento em relação à ferramenta de gestão e o convencimento no que tange os objetivos estratégicos, eliminando questões relacionadas ao poder e minimizando debate político. Outro recurso utilizado pelas consultorias são os depoimentos externos, de líderes de empresas, ou de acadêmicos, que compartilham sua experiência à medida que relatam sua vivência e casos.

Na medida em que o *Balanced Scorecard* implica um processo contínuo de avaliação da estratégia, o sucesso da implementação está relacionado à execução desse processo e, para isso, os líderes precisam disponibilizar e dar o aval a seus subordinados para pensar e direcionar as suas ações em torno de um objetivo comum, que é o cumprimento da estratégia que está descrita no mapa da organização. Sendo assim, tanto o alinhamento quanto o engajamento das lideranças emergem como fatores indispensáveis para o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, o estudo complementa as observações de Porter (1996), ao expandir as responsabilidades do líder, ou seja, além do desafio de participar de forma ativa na formulação da estratégia, comunicá-la claramente aos membros da organização, cabe ao líder dar o exemplo, agindo de forma coerente com a estratégia estabelecida e exigir o mesmo comportamento dos seus liderados.

Garantir que o *Balanced Scorecard* adicione valor para organização, constitui outro fator crítico de sucesso, pois, caso contrário, as pessoas perceberão

que todas as medições e acompanhamentos geram apenas trabalho adicional e não um salto em termos de gestão. Segundo observam Epstein e Manzoni (1998) a manutenção da ferramenta de gestão, ou seja, a fase de implementação do *Balanced Scorecard* pode implicar aumento do trabalho para as pessoas envolvidas, pois conforme apontado na pesquisa de campo, no início há algumas pendências, de ordem estrutural e de sistemas de informação, que a organização precisa resolver. Somado a essa possível carga adicional de trabalho, algumas organizações têm o histórico de iniciar um projeto e depois abandoná-lo. Dessa forma, Epstein e Manzoni (1998), asseveram que é possível encontrar focos de resistência por parte das pessoas nas organizações. Em face dessa situação, a pesquisa de campo confirma a ocorrência de resistências, e o entendimento, por parte das pessoas, de que o *Balanced Scorecard* trará apenas mais trabalho para elas. Entretanto, a fim de contornar tais entraves, as análises das entrevistas mostram que, em um primeiro momento, é preciso que, a consultoria conquiste a confiança do cliente e sua equipe, capacite e mobilize essas pessoas, de modo que elas percebam os benefícios gerados, bem como a potencialidade da nova ferramenta de gestão. É importante que as pessoas entendam que o *Balanced Scorecard* não é inócuo e nem um instrumento de controle, punitivo, mas sim uma ferramenta de gestão que pode alavancar os resultados, conduzindo a organização a um desempenho superior.

Face às colocações anteriores, vale ressaltar que o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*, não está necessariamente associado a uma estratégia de sucesso. Os fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*, conforme mostram os resultados da pesquisa de campo, estão relacionados aos elementos que viabilizam a operacionalização da gestão em conformidade com os princípios da ferramenta, que implica em acompanhar o resultado dos objetivos que foram identificados como estratégicos para que a organização atinja a sua visão. Nessa perspectiva, o sucesso da estratégia traçada está relacionado ao modo como ocorre a sua formulação.

Mediante ao que foi exposto nos capítulos que trataram sobre a Vantagem Competitiva e o *Balanced Scorecard*, é possível inferir que o *Balanced Scorecard*, à medida em que estimula a reflexão em relação à visão e a missão da organização

e propõe o alinhamento das ações e iniciativas à estratégia, promove um ambiente propício para as pessoas pensarem na criação do futuro. Os dados coletados, por sua vez, permitem concluir que uma organização consegue alavancar a sua gestão, à medida que volta o seu olhar para as perspectivas de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, ou seja, se a estratégia tiver coerência com os objetivos estratégicos. Percebe-se, portanto, o fortalecimento dos pressupostos de Vollmann (1996) em relação à importância do alinhamento dos processos e sistemas aos objetivos organizacionais.

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. Por sua vez, 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, é possível 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. Mediante ao que foi exposto, 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.

É notória a importância do cumprimento das premissas da ferramenta para que o *Balanced Scorecard* seja incorporado ao processo de gestão e, para que isso ocorra, a organização dependerá da atuação dos seus membros. Conforme as entrevistas revelaram, os consultores são responsáveis pela transmissão do conhecimento em relação à gestão baseada nessa ferramenta e suas potencialidades, mas cabe aos indivíduos da organização transpor a fase de receber o conhecimento para a fase de assimilar o conhecimento. Por meio da análise das entrevistas conclui-se também que, as pessoas que compõem as organizações que adotam a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, precisam ter foco para perseguir os objetivos estratégicos almejados e ainda serem capazes de entender os resultados alcançados, propor soluções e aplicá-las. Entretanto, para que esse processo garanta o cumprimento do ciclo de avaliação da estratégia,

que compreende o alinhamento das ações da organização com a estratégia, mensuração dos indicadores estratégicos, análise dos resultados e implementação de ações corretivas, as pessoas precisam ser capazes de aprender por meio da experiência vivida, conforme sugerem Garvin (2000) e Kolb (1984). Caso contrário, as análises e ajustes na estratégia serão superficiais.

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 esse processo, pois, conforme ressaltado por Argyris (2000), 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 estar apta a debater questões indiscutíveis.

Implementar 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. Kaplan e Norton (1997), em complemento a essa observação, ressaltam que:

“O *Balanced Scorecard* pode ser a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apóie processos-chave, como: esclarecimento e atualização da estratégia, comunicação da estratégia a toda organização, alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia, identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais, alinhamento das revisões estratégicas operacionais e obtenção *de feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.” (Kaplan e Norton, 1997, p.304-305)

É possível afirmar que a ferramenta *Balanced Scorecard* estimula a empresa a migrar de uma organização departamentalizada para uma organização sistêmica. Na visão de Rummler e Brache (1992), na medida em que a empresa entende as atividades de que compões as suas diversas áreas como um processo, a sua prontidão de resposta à demanda de seus mercados tende a aumentar, o que por sua vez pode conduzir a um desempenho superior.

A questão do ambiente organizacional, em relação à necessidade de promoção do aprendizado, encontra respaldo teórico em Argyris (2000), que aponta a necessidade de desenvolver um ambiente adequado, onde as pessoas tenham condições de discutir e gerar aprendizado. No caso de uma gestão baseada no *Balanced Scorecard*, a pesquisa de campo sinaliza que a construção e implementação da ferramenta promoverão mudanças culturais e para esse primeiro passo, o ambiente da empresa precisa estar pronto para atender as novas exigências em termos de gestão da estratégia, ou seja, os membros da organização precisam dispor de um ambiente propício à discussão dos resultados alcançados e que estimule a aplicação de ações corretivas. Sem esse quesito inicial, a organização não consegue dar o passo seguinte, em direção ao ambiente proposto por Argyris (2000) e caso não consiga dar este passo, as discussões estratégicas não conseguirão promover planos de ação, eficientes que conduzam ao desempenho superior. Vale ressaltar, uma vez mais, que o *Balanced Scorecard*, implica, em um primeiro momento, na construção da estratégia, pautada nos valores, missão e visão da organização. Entretanto, o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*, pode ser relacionado ao seu uso correto, ou seja, a adoção da ferramenta proposta, e a transposição da fase de projeto, ou de evento isolado, para a fase do processo.

Por outro lado, a flexibilização, por meio da customização da ferramenta, desde que não comprometa os princípios essenciais, bem como o entendimento por parte do consultor, do contexto organizacional do cliente, são fatores que surgem como críticos para o sucesso da implementação. O compartilhamento dessas lições, aprendidas pelos consultores, contribui para a teoria administrativa na medida em que, se mostra 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 implementação para cada organização, sem comprometer o objetivo final, que é garantir a administração da empresa, por meio do *Balanced Scorecard*, representa uma lição que pode garantir o sucesso na implementação além de minimizar falhas organizacionais no processo de construção, apontadas por Kaplan e Norton (1997).

A flexibilização é relevante para o sucesso, pois, 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 do cliente.

Kaplan e Norton (1997) asseveram que o *Balanced Scorecard* aumenta a transparência das informações e com isso alguns colaboradores podem se sentir ameaçados. As entrevistas validam em parte a teoria, à medida 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 à isso, se pode inferir, que o *Balanced Scorecard* elimina as zonas de conforto nas organizações.

Segundo as análises realizadas, em geral, as pessoas das áreas aparentemente não proeminentes e que por meio da apuração dos indicadores estratégicos, conseguem mostrar que estão atingindo as metas, não se sentem coibidas, pois entendem que o *Balanced Scorecard* permitirá que a organização veja a sua contribuição em direção à visão. 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. Para os casos em que existe estrutura adequada e que um indicador de performance poderia ser apurado, mas que por alguma razão, a organização nunca exigiu uma determinada performance e, cuja mensuração do resultado implicará um resultado ruim, o indicador estratégico pode ser provisoriamente substituído por um indicador de estruturação, por um período previamente determinado.

Face ao que foi exposto, se nota que o grau de ajustes na ferramenta pode ser entendido como um fator crítico de sucesso na implementação, pois, quando efetuados na proporção adequada, permitem uma adaptação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* à realidade da organização, viabilizando a sua operacionalização. Por outro lado, quando realizados inapropriadamente, podem levar ao fracasso da implementação. Considerando que o objetivo da ferramenta é traduzir a estratégia das organizações, por meio dos objetivos, indicadores e iniciativas, é possível dizer que as flexibilizações podem ocorrer desde que a finalidade da ferramenta seja cumprida. Este balanceamento entre a ferramenta e a realidade organizacional, conforme apresentado na seção Intermediação Externa, depende em parte, da atuação e percepções do consultor e da forma como é conduzido o projeto de construção e implementação do *Balanced Scorecard*.

No que tange à figura do consultor, é notório, conforme mostram as entrevistas, que os consultores, de acordo com sua própria visão, assumem várias faces, visto que em seus depoimentos utilizam o discurso de figuras como mediadores, à medida que transitam por diversas áreas; psicólogos, no sentido de estarem abertos a escutar as necessidades de seus clientes; observadores, visto que procuram entender o ambiente organizacional das empresas que os contrata e eternos aprendizes; em face às lições que podem aprender em cada novo projeto do qual participam.

É possível dizer que, as diferentes facetas do consultor, na perspectiva dos próprios, reveladas pela pesquisa de campo, confirmam os estudos de Hirschle e Siqueira (2006), que apontam que os consultores podem exercer os seguintes papéis: árbitros, facilitadores, aprendizes, educadores e psicanalistas. As análises das entrevistas, conforme mencionado anteriormente, apontam que os consultores assumem diferentes papéis. Entretanto, é plausível inferir que o grande papel do consultor é ser uma agente de mudança e é, em função desse papel que os consultores podem ser considerados como um fator crítico para o sucesso. À medida em que os consultores ouvem as pessoas e atuam como conselheiros, mantendo a confidencialidade e minimizando, quando possível, a exposição das mesmas perante seus pares e líderes na organização, conseguem identificar questões de poder, tratá-las, sempre que possível, de forma a evitar vieses na

formulação da estratégia e, ainda por meio da sua experiência, orientar a organização em direção a construção de uma estratégia melhor estruturada.

A questão do aprendizado apontada no estudo de Hirschle e Siqueira (2006), também é validada pela pesquisa de campo do trabalho presente e respaldada pelo processo de aprendizagem de Kolb (1984). Na visão desses autores, cada cliente permite uma nova experiência para os consultores, que por sua vez, provoca inicialmente a reflexão dos consultores sobre cada vivência organizacional e posteriormente a reformulação do conhecimento dos mesmos mediante a internalização da lição aprendida por meio de uma nova experiência. Essa espiral do conhecimento pode ser observada 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 à performance, ao comportamento das hipóteses estratégicas e aos impulsos para novas idéias e ações a fim de alcançar os objetivos traçados.