

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Acadêmico em Administração

Marcela Resende Oliveira dos Santos

**O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR-CHAVE PARA A IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD: um estudo de caso**

Belo Horizonte

2024

Marcela Resende Oliveira dos Santos

**O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR-CHAVE PARA A IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Costa Nunes

Belo Horizonte

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S237p

Santos, Marcela Resende Oliveira dos

O papel do gestor como fator-chave para a implantação do *balanced scorecard*: um estudo de caso / Marcela Resende Oliveira dos Santos. Belo Horizonte, 2024.

118 f. : il.

Orientadora: Simone Costa Nunes

Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência organizacional - Avaliação. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Administração de empresas. 5. Gestor. 6. Método de estudo de casos. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.2

Marcela Resende Oliveira dos Santos

**O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR-CHAVE PARA A IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade

Profa. Dra. Simone Costa Nunes - PUC (Orientadora)

Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto - PUC (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim - USP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 12 de Março de 2024

RESUMO

Este trabalho procura compreender como os gestores influenciam o processo de implementação do BSC - *Balanced Scorecard*, através de seus comportamentos e práticas, podendo, assim, aumentar o grau de sucesso do mesmo. Para alcançar este objetivo, foi realizado uma revisão literária a fim de descrever as características da ferramenta e aprofundar nos fatores críticos de sucesso de sua implementação, estudados por diversos autores, onde foi possível identificar que o principal fator crítico mencionado foi o papel do gestor. Além disso, contemplou-se também o conceito e o papel do gestor frente a esta implantação. Em seguida, foi realizado um estudo de caso único em uma startup brasileira com atuação global, de grande porte (acima de 500 empregados) (IBGE, 2021) e com sede instalada em Belo Horizonte - Minas Gerais, que estava em seu primeiro ano de implantação do BSC. Os resultados obtidos demonstram comportamentos e práticas adotados pelos gestores da empresa, ou que deveriam ter sido adotados, sendo: a necessidade de definição de fóruns e rotinas de gestão minimamente padronizados; a necessidade de compartilhamento do contexto estratégico, alinhamento de expectativas sobre o papel de todos, bem como das iniciativas a serem executadas; a definição de uma comunicação eficaz através de canais pré-definidos, onde os objetivos organizacionais e individuais se integram de forma mais efetiva; a definição de sistemas e ferramentas; a necessidade de disponibilizar treinamentos e um maior conhecimento metodológico; e a definição de uma pessoa estratégica para liderar o processo de implantação foram alguns dos pontos mencionados.

PALAVRAS-CHAVE

BSC, Estratégia, Planejamento Estratégico, Organizações, Gestores

ABSTRACT

This paper seeks to understand how managers influence the process of implementing the BSC - Balanced Scorecard, through their behaviors and practices, and can thus increase its degree of success. To achieve this objective, a literary review was carried out in order to describe the characteristics of the tool and delve into the critical success factors of its implementation, studied by several authors, where it was possible to identify that the main critical factor was evaluated for the role of the manager. Furthermore, the concept and role of the manager in this implementation were also considered. Next, a single case study was carried out in a Brazilian startup with global operations, large size (over 500 employees) (IBGE, 2021) and headquartered in Belo Horizonte - Minas Gerais, which was in its first year of implementation of the BSC. The results obtained demonstrate behaviors and practices adopted by the company's managers, or that should have been adopted, such: the need to define minimally standardized management forums and routines; the need to share the strategic context, align expectations about everyone's role, as well as the initiatives to be carried out; the definition of effective communication through pre-defined channels, where organizational and individual objectives are integrated more effectively; a definition of systems and tools; the need to provide training and greater methodological knowledge; The definition of a strategic person to lead the implementation process were some of the points mentioned.

KEY WORDS

BSC, Strategy, Strategic Planning, Organizations, Managers

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O processo de desdobramento estratégico através do BSC.....	18
FIGURA 2 - Processos essenciais para o desdobramento estratégico e implantação do BSC.	19
FIGURA 3 - Princípios das organizações orientadas para a estratégia.....	24
FIGURA 4 - As quatro perspectivas do BSC.....	27
FIGURA 5 - O mapa estratégico - o alinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis.....	33
FIGURA 6 - Síntese metodológica das etapas da pesquisa.....	58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Consolidado bibliográfico dos principais fatores críticos de sucesso para a devida implementação do BSC.....	38
TABELA 2 - Nível hierárquico dos entrevistados.....	52
TABELA 3 - Categorias de análise.....	56
TABELA 4 - Síntese dos resultados.....	94

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

BSCOL - *Balanced Scorecard Collaborative*

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Finance Officer*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

KPI - *Key Performance Indicator*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 O problema de pesquisa	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivos.....	16
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 17
2.1 Desdobramento estratégico.....	17
2.2 Balanced Scorecard - BSC.....	20
<i>2.2.1 O BSC e as organizações orientadas à estratégia.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.2 As perspectivas do BSC.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.3 Mapas estratégicos e indicadores.....</i>	<i>31</i>
<i>2.2.4 Fatores críticos de sucesso.....</i>	<i>35</i>
2.3 A gerência e o papel do gestor.....	42
<i>2.3.1 A gerência.....</i>	<i>42</i>
<i>2.3.2 A função gerencial.....</i>	<i>44</i>
<i>2.3.3 O gestor no processo de planejamento estratégico.....</i>	<i>45</i>
<i>2.3.4 O papel do gestor como fator crítico de sucesso na implantação do BSC.....</i>	<i>47</i>
 3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	 50
3.1 Estratégia e método de pesquisa	50
3.2 Estratégia de coleta de dados	52
3.3 Estratégia de análise de dados.....	55
3.4 Síntese metodológica.....	57
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	 59
4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	59
4.2 Comportamentos dos gestores.....	59
<i>4.2.1 Histórico de implementação do BSC.....</i>	<i>60</i>

4.2.2 Comportamentos considerados críticos para o sucesso da implementação do BSC.....	63
4.2.3 O relacionamento com a equipe.....	67
4.2.4 O gestor enquanto agente na implantação estratégica da empresa.....	70
4.2.5 Motivação dos gestores para a implantação do BSC.....	74
4.3 Práticas dos gestores.....	76
4.3.1 Práticas consideradas críticas para o sucesso da implementação do BSC.....	76
4.3.2 Comunicação da estratégia.....	79
4.3.3 Treinamento e capacitação metodológica.....	81
4.4 Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC.....	84
4.4.1 Conhecimento metodológico e estratégico.....	85
4.4.2 Incentivos financeiros e bonificação.....	87
4.4.3 Sistemas e rotinas de acompanhamento estratégico.....	89
4.4.4 Ajustes e melhorias necessárias na implantação do BSC.....	91
4.5 Síntese dos resultados.....	94
 5 CONCLUSÃO	 104
 REFERÊNCIAS	 109
 APÊNDICE.....	 117

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto altamente competitivo, as organizações estão cada vez mais empenhadas em encontrar maneiras de aprimorar seu desempenho, buscando maior qualidade e eficiência em seus processos, tanto financeiros quanto não financeiros (Wanderley, 2016). Ou seja, para se manterem ativas no mercado, as empresas precisam cada vez mais buscar por uma otimização de seus resultados.

Mintzberg (2003) retrata que a estratégia empresarial desempenha um papel de mediadora entre a organização e seu ambiente, onde as ferramentas estratégicas e os sistemas de controle de desempenho desempenham dois propósitos importantes: medir e motivar. Rodrigues et al. (2017) mencionam que com o objetivo de se adaptar às estratégias, a gestão de desempenho das organizações passou por uma evolução, saindo de uma perspectiva centrada na obtenção de resultados para uma abordagem mais ampla e abrangente do desempenho organizacional.

Como forma de mensurar o desempenho organizacional e com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de medição dos aspectos intangíveis das organizações, foi desenvolvido, em 1992, por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC), que se tornou uma poderosa ferramenta tanto para descrever como para implementar a estratégia de uma organização, traduzindo a missão e a visão desta em um conjunto coerente de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 2000).

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu nos anos 1990 como resultado de um estudo chamado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, conduzido ao longo de um ano pelo Instituto Nolan Norton em várias empresas de destaque. Durante essa pesquisa, constatou-se que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, que se baseavam exclusivamente em indicadores financeiros, eram antiquados e ineficazes, comprometendo a capacidade de criar valor econômico no futuro (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1993, 1992).

O BSC é uma metodologia que estabelece uma conexão entre as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a sua visão, missão e estratégia. Isso é feito por meio do estabelecimento de metas mensuráveis e criação de uma estrutura para comunicar e desdobrar essas metas. A utilização de indicadores é fundamental nesse processo, pois eles informam aos empregados sobre os principais impulsionadores do sucesso atual e futuro da empresa.

(Kaplan; Norton, 1997). Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) afirmam que o *Balanced Scorecard* não é apenas um sistema de medição, mas também um sistema de gestão que permite que a organização apresente sua visão e estratégia para traduzi-la em ação.

Madsen e Stenheim (2015), citados por Quesado et al. (2019), mencionam que nos últimos anos, tem havido crescente evolução e aumento significativo na quantidade de artigos publicados sobre o BSC, tornando-o um dos conceitos mais influentes na área de contabilidade e gestão.

Embora seja uma ferramenta bastante usada por diferentes tipos de negócios e variados segmentos, Kaplan e Norton (2000) relatam a implementação do BSC tem sido um desafio para muitas empresas, exigindo um investimento significativo de recursos humanos e financeiros, porém nem sempre alcançando os resultados desejados.

Mendes e Toscano (2010) retratam que embora o BSC seja uma ferramenta gerencial universal e facilmente adaptável aos contextos específicos de empresas e instituições, o grau de sucesso na sua implementação e utilização pelos gestores tem variado. Embora muitas organizações façam um esforço para maximizar o uso do BSC, algumas acabam abandonando-o logo após a introdução, enquanto outras o mantêm, porém sem explorar totalmente suas funcionalidades.

Mendes e Toscano (2010) mencionam que há sete fatores distintos que levam a diferentes graus de internalização da metodologia pelas empresas que a adotam, sendo: (1) alinhamento da estratégia, (2) sua operacionalização, (3) a necessidade de torná-la um processo contínuo, (4) a importância do trabalho em equipe, (5) o envolvimento da alta administração, (6) o alinhamento dos sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) e (7) algumas questões relativas a processos, sendo o principal fator o envolvimento da alta administração.

Galas e Forte (2021) reforçam que a implantação do BSC pode encontrar barreiras, especialmente se não houver uma cultura de gestão estratégica entre os gestores. Os fatores que mais influenciaram positiva ou negativamente a implantação do modelo de Gestão Estratégica estão diretamente relacionados ao quadro gerencial. Destaca-se que o envolvimento e apoio da alta direção da organização foram considerados o principal fator para o sucesso na implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC.

Prieto et al. (2006) mencionam que o comprometimento da alta administração foi

identificado como um dos principais elementos para o sucesso da implementação do BSC, exercendo um impacto direto nos demais fatores de sucesso.

Sendo o apoio da alta administração um dos principais fatores de sucesso de implantação do BSC, esta pesquisa se apresenta bastante relevante, uma vez que objetiva compreender como os gestores das empresas influenciam o processo de desdobramento estratégico, através da implantação do *Balanced Scorecard*.

Importante ressaltar que, dentro do escopo desta pesquisa, será adotado o termo gestor para definir a função gerencial e não o termo líder, como mencionado por alguns autores. Esta premissa se faz necessária com o objetivo de delimitar o foco desta pesquisa, mas, sabe-se que a função liderança se conecta diretamente com o gestor, uma vez que esta perpassa a gestão através da visão estratégica.

A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso único em uma *startup* brasileira com atuação global, de grande porte (acima de 500 empregados) (IBGE, 2021) e com sede instalada em Belo Horizonte - Minas Gerais.

A escolha do tema de pesquisa ocorreu em função de a pesquisadora ser parte do corpo da alta administração da referida empresa pesquisada, que se encontra em seu segundo ano de implantação de seu sistema de gestão.

Além disso, a pesquisadora busca alcançar maior aproximação entre a Academia e as práticas empresarias, sendo que essa pesquisa visa conseguir proporcionar aos gestores das empresas um direcionamento prático de como aprimorar a implementação do BSC com vistas ao seu sucesso.

Como forma de delimitar o escopo desta pesquisa, não serão contempladas, no referencial teórico, as críticas referentes ao modelo e à implementação do BSC, uma vez que é possível identificar na literatura uma grande quantidade de autores abordando o processo de planejamento do modelo, bem como trazendo críticas ao mesmo.

Sendo assim, compreende-se que esta pesquisa, por focar no processo de implementação do BSC, proporcionará contribuição quanto a maior compreensão dos fatores críticos de sucesso para a implementação da metodologia, em especial no fator gerencial, focando na compreensão dos comportamentos e práticas dos gestores que se mostram essenciais para um maior sucesso da implementação estratégica.

1.1 O problema de pesquisa

Mendes e Toscano (2010) mencionam que desde o surgimento das ciências da gestão, houve uma constante preocupação em estabelecer sistemas que pudessem medir e controlar a utilização de recursos e a obtenção de resultados. Inicialmente, os modelos de gestão tinham como foco exclusivo a mensuração de resultados financeiros e a otimização dos ativos tangíveis. No entanto, ao longo do tempo, tornou-se necessário acompanhar também os ativos intangíveis e integrá-los ao sistema de gestão. Isso levou à inclusão de indicadores não financeiros, além dos indicadores tradicionais, para uma visão mais abrangente no sistema de gestão.

A gestão dos ativos intangíveis tornou-se mais crucial para a competitividade das empresas em comparação com a gestão dos ativos tangíveis, especialmente no caso das empresas do setor de serviços. Nesse setor, os ativos intangíveis são os principais recursos e representam um patrimônio significativo. Portanto, a gestão eficaz desses ativos torna-se ainda mais vital (Galas e Forte, 2021).

O *Balanced Scorecard* emerge como uma ferramenta indispensável, pois tem a capacidade de converter a missão e a estratégia da organização em um conjunto de indicadores de desempenho. Isso possibilita a criação de uma estrutura de medição estratégica e um sistema de gestão eficiente, abrangendo tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis (Galas e Forte, 2021).

Segundo Epstein e Manzoni (1998), a implantação do BSC é um processo desafiador, pois implica em introduzir mudanças na organização. Essas mudanças podem afetar a disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho organizacional, o que pode representar uma ameaça ao processo, especialmente se houver alteração no equilíbrio de poder dentro da organização. Kaplan e Norton (1997, p.297) retratam que, de acordo com vários executivos, a implantação do BSC “não é tão simples quanto parece”.

A literatura sobre planejamento estratégico revela que a etapa de formulação de estratégias tem sido amplamente estudada, ao passo que a implantação tem recebido atenção apenas recentemente, sendo reconhecida como uma etapa essencial do processo de planejamento estratégico (Galas e Forte, 2021).

Ao considerar o processo de implantação do planejamento estratégico, Kaplan e

Norton (1997) afirmam que existe uma desconexão entre a formulação e a implementação das estratégias, sendo atribuída a essa disparidade às barreiras impostas pelos sistemas gerenciais tradicionais. Esses sistemas foram projetados para criar e comunicar a estratégia, alocar recursos, estabelecer metas e direções, além de fornecer feedback. Observa-se que diversos fatores impactam a implementação bem-sucedida de uma ferramenta gerencial de grande escala como essa.

Nesse sentido, é fundamental compreender as barreiras existentes e os fatores críticos de sucesso relacionados à implementação adequada do planejamento estratégico. Esse tema tem despertado interesse em estudos com o objetivo de alcançar maior precisão e otimização dos resultados provenientes dessa implementação, uma vez que “o processo estratégico só se realiza e se apropria da aprendizagem gerada por ele quando há um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos” (Bertucci; Hirscheimer, 2005, p.3).

Desta forma, propõe-se uma pesquisa cuja questão norteadora é: Como os gestores influenciam o processo de implementação do processo de desdobramento estratégico através da ferramenta do *Balanced Scorecard*?

1.2 Justificativa

O BSC tem sido amplamente adotado por muitos executivos como uma ferramenta poderosa de gestão e, por meio de uma abordagem formal e sistemática, permite gerenciar simultaneamente as organizações visando ao sucesso revolucionário (Kaplan, 2002), sendo esta uma ferramenta que tem a capacidade de medir tanto indicadores financeiros quanto indicadores de desempenho não financeiros, integrando-os em uma rede de causa e efeito, possibilitando uma reflexão mais abrangente da complexidade da gestão contemporânea. (Mendes e Toscano, 2010).

Quesado et al. (2019) mencionam que é notável o aumento significativo de publicações de artigos sobre o BSC a partir de 2014, demonstrando que mesmo após tantos anos desde o seu surgimento, essa temática continua atual e relevante, despertando interesse contínuo na comunidade acadêmica e profissional. Jorge, Bittencourt e Galleli (2014) relatam que o tema de Gestão Estratégica tem sido objeto de crescente discussão nos âmbitos acadêmico e empresarial. No entanto, destaca-se a existência de desafios enfrentados pelas

empresas na implementação efetiva dessa ferramenta.

O planejamento estratégico tem sido amplamente estudado ao longo do tempo, principalmente a etapa de formulação estratégica, entretanto, a execução estratégica tem recebido uma maior atenção apenas agora (Galas e Forte, 2021).

Kaplan e Norton (1997) retratam que muitas empresas apresentam grande dificuldade em implantar as estratégias elaboradas pela alta administração e Bertucci e Hirscheimer (2005) mencionam que as empresas brasileiras enfrentam um conjunto de desafios na busca pela implantação de um sistema eficiente de medição de desempenho organizacional. Essas dificuldades são decorrentes de diversos fatores, como a prevalência de métricas financeiras e a fragilidade na identificação de indicadores, entre outros.

Além da forte tendência de publicações relacionadas ao desdobramento estratégico e suas ferramentas, em especial o BSC, Bertucci e Hirscheimer (2005) reforçam a necessidade de se continuar realizando estudos sobre o tema, melhor compreendendo os benefícios e oportunidades da utilização do BSC, bem como relatando histórias de sucesso da implementação da ferramenta na prática (Quesado et al., 2019).

Outro fator relevante é a necessidade da continuidade de realização de estudos relacionados aos fatores críticos de sucesso e como estes contribuem para o desenvolvimento e a satisfatória implantação nas organizações e, especialmente no que tange à implantação do BSC.

Mendes e Toscano (2010) mencionam que todos os fatores críticos mencionados em sua pesquisa - alinhamento estratégico, operacionalização, processo contínuo, trabalho em equipe, envolvimento da alta administração e alinhamento de sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) - têm um impacto significativo no sucesso da estratégia e apresentam um efeito sinérgico. No entanto, destaca-se o envolvimento da alta administração como um fator preponderante, influenciando inclusive os demais fatores mencionados.

Valadares & Silva (2009) observam o crescente discurso ressaltando a importância dos gestores para os resultados estratégicos da organização e Galas e Forte (2021) retratam que entre os fatores críticos mencionados, o envolvimento e apoio dos gestores destacaram-se como um dos principais fatores positivos em sua pesquisa. Esse envolvimento revelou-se crucial para o sucesso na implementação de uma ferramenta de gestão, como o *Balanced Scorecard*.

A cúpula estratégica tem a responsabilidade de garantir que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e atenda às necessidades dos stakeholders e detentores de poder, onde essa camada diretiva é encarregada tanto da formulação quanto da implementação estratégica (Mintzberg, 2003), e onde os gestores são responsáveis por assegurar que os comportamentos no trabalho estejam em conformidade com o pensamento estratégico (Avelino et al., 2016).

Com isto, podemos afirmar que o tema do presente estudo se mostra relevante e recente, o qual avaliará não somente o processo de implementação do BSC, mas irá aprofundar e buscar compreender os fatores que impactam o principal fator crítico de sucesso desta implementação - a influência dos níveis de gestão da empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como os gestores influenciam o processo de implementação do BSC - *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar quais comportamentos dos gestores podem ser considerados como críticos para a implantação do BSC, sob a ótica dos próprios gestores.
- 2) Identificar quais práticas dos gestores podem ser consideradas como críticas para a implantação do BSC, sob a ótica dos próprios gestores.
- 3) Identificar as principais dificuldades e desafios encontrados na implantação do processo, sob a ótica dos próprios gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desdobramento estratégico

Uma estratégia consiste em um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um conjunto coeso. Uma estratégia bem formulada contribui para a organização e alocação eficaz de recursos, adotando uma abordagem única e viável (Mintzberg et al., 2006).

A palavra estratégia tem sido utilizada de maneiras implícitas e pode ser conceituada como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Resumidamente, estratégia refere-se às ações planejadas para lidar com uma situação e superar a concorrência, por meio de comportamentos consistentes em um determinado ambiente. Em outras palavras, a estratégia é um conceito abrangente e multifacetado (Mintzberg et al., 2006).

No contexto de um mercado competitivo, onde a busca pela maximização de resultados é uma prioridade, as ferramentas de gestão que conseguem integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são altamente desejadas, no entanto, essas ferramentas são difíceis de encontrar (Brandão et al., 2008).

Porter (2004) destaca a estratégia como um conceito integrado, coerente e deliberado, visando conferir à empresa uma vantagem competitiva, ou seja, ser distintivo em relação aos concorrentes, onde a ênfase excessiva na eficácia operacional desvia a atenção estratégica.

De acordo com Bertucci e Hirsheimer (2005) o processo estratégico só se concretiza e se torna capaz de gerar aprendizagem quando há mecanismos sistematizados de avaliação, ou seja, é fundamental que as organizações possam medir e acompanhar de forma efetiva seus resultados.

Mendes e Toscano (2010) afirmam que para colocar uma estratégia em prática, é necessário transformá-la em objetivos mensuráveis, onde esses objetivos devem ser derivados de um processo que segue a trajetória da missão, passando pelos valores e visão, e culminando na estratégia da organização. Mintzberg et al. (2006) mencionam que a compreensão explícita e intuitiva é essencial para entender a estratégia.

Mintzberg (2003) retrata que existem dois tipos essencialmente diferentes de sistemas de planejamento e controle, onde um está voltado para regular o desempenho geral, enquanto o outro busca regular ações específicas. O primeiro é conhecido como controle de

desempenho, enquanto o segundo é denominado planejamento das ações.

Frente aos sistemas de planejamento e controle mencionados por Mintzberg, o BSC se torna uma ferramenta importante no processo estratégico e complementar ao planejamento, uma vez que “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Kaplan e Norton, 1997, p.2), permitindo o devido acompanhamento da regulação do desempenho e das respectivas ações específicas, possibilitando a aplicação do planejamento estratégico e traduzindo o abstrato em ações práticas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o BSC é uma ferramenta que transforma a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho. Essas medidas são capazes de avaliar a estratégia e permitem o estabelecimento de um sistema de gestão eficiente, conforme apresentado na figura 1:

Figura 1 - O processo de desdobramento estratégico através do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000.

Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais essenciais para o devido desdobramento estratégico e implementação do BSC, sendo:

- (1) O processo de tradução da visão desempenha um papel crucial na construção de

um consenso em torno da visão e estratégia da organização. O resultado desse processo é a transformação da estratégia em termos operacionais, por meio da criação de mapas estratégicos, do BSC e seus respectivos indicadores.

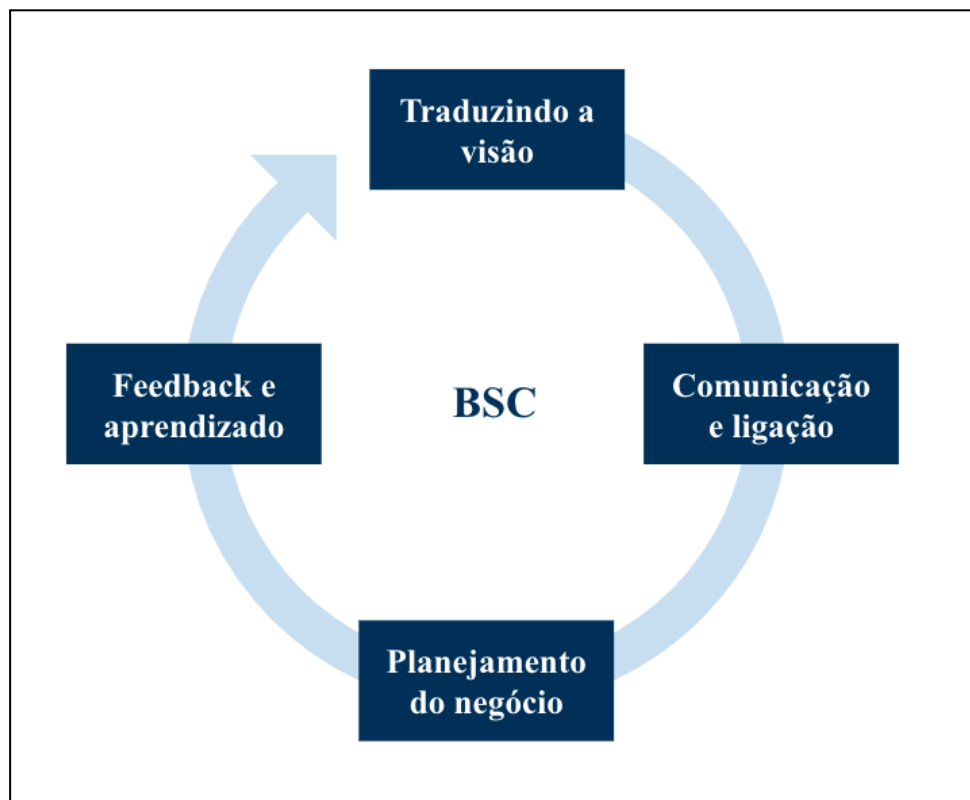
(2) O processo de comunicação e conexão envolve a transmissão da estratégia de forma vertical e horizontal dentro da organização, estabelecendo uma ligação entre os objetivos departamentais e individuais. Além disso, esse processo inclui a identificação dos processos-chave e o desenvolvimento de medidas de desempenho para esses processos.

(3) O processo de planejamento do negócio envolve a alocação de recursos e a definição de prioridades alinhadas com as metas estratégicas da organização.

(4) O processo de feedback e aprendizagem tem como objetivo proporcionar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, transformando a gestão estratégica em um processo contínuo.

Estes processos podem ser representados conforme a figura 2:

Figura 2 - Processos essenciais para o desdobramento estratégico e implantação do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000.

Por meio do BSC, a organização é capaz de definir sua estratégia, estabelecer objetivos claros e monitorar os resultados, permitindo a adaptação e o ajuste das estratégias em andamento, refletindo assim o aprendizado organizacional. A gestão estratégica abrange dois propósitos principais: mensurar e motivar (Mintzberg, 2003). Esta metodologia será abordada na próxima sessão.

2.2 Balanced Scorecard - BSC

Essa sessão do presente estudo visa retratar, de forma resumida, a teoria que embasa a ferramenta BSC, de acordo com vários trabalhos referenciados aos seus autores - Kaplan e Norton. Esta sessão retrata uma descrição breve sobre o conceito do BSC, sua origem e sobre as organizações orientadas à estratégia, passando por suas perspectivas, os mapas estratégicos e indicadores e ressalta alguns fatores críticos de sucesso para a sua devida implementação.

2.2.1 O BSC e as organizações orientadas à estratégia

A ideia de alinhamento estratégico tem sido amplamente abordada na literatura especializada no campo da estratégia organizacional, desde a década de 1960 (Silveira, 2014). Peteraf & Reed (2007) e Donaldson (2001) mencionam que o alinhamento estratégico refere-se à condição em que o desempenho organizacional é positivamente influenciado pelo ajuste entre as principais características internas da organização e as demandas ambientais.

O termo alinhamento estratégico tem sido frequentemente empregado como sinônimo de diversas conotações, como ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência e combinação (Galbraith e Kazanjian, 1986).

Mintzberg (2006) menciona que uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em uma abordagem coesa. Uma estratégia bem formulada auxilia na organização e alocação de recursos da organização, considerando suas competências internas, deficiências relativas, as mudanças previstas no ambiente e as ações contingentes dos concorrentes.

Oliveira et al. (2010) mencionam que além de buscar eficiência operacional e superar a concorrência e restrições ambientais por meio de melhorias incrementais nos sistemas de

gerenciamento de projetos, é essencial buscar o alinhamento e a concretização do desdobramento estratégico da organização. Isso visa assegurar as expectativas dos stakeholders, garantindo-lhes rentabilidade nos negócios e uma posição destacada no mercado.

Mendes e Toscano (2010) evidenciam que ao longo do desenvolvimento das ciências da gestão, houve sempre a preocupação em estabelecer sistemas que fossem capazes de mensurar e controlar a utilização de recursos, bem como acompanhar a performance organizacional. Inicialmente, durante a era industrial, esses sistemas se concentravam principalmente na avaliação dos resultados financeiros, mas, à medida que o ambiente empresarial evoluiu, tornou-se evidente a necessidade de incluir os ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, nesses sistemas de mensuração e controle.

Quesado et al. (2019) constata que, com o aumento da concorrência e a globalização dos mercados, tornou-se evidente que a avaliação do desempenho organizacional não pode se limitar a indicadores financeiros, sendo necessário desenvolver novos sistemas de avaliação e gestão estratégica que combinem medidas financeiras e não financeiras, estabelecendo relações de causa e efeito entre elas, por meio de uma abordagem que permite uma visão mais abrangente e orientada para o futuro do progresso organizacional. Ao integrar diferentes tipos de indicadores, é possível obter uma compreensão mais completa do desempenho da organização, considerando não apenas resultados financeiros, mas também fatores como satisfação do cliente, inovação, eficiência operacional e desenvolvimento de talentos. Essa abordagem holística proporciona uma base sólida para tomar decisões estratégicas embasadas e impulsionar o sucesso a longo prazo da organização.

A partir desta necessidade, surge então, em meados dos anos 1990, e desenvolvido por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC), modelo criado com o objetivo de: traduzir a visão e missão da organização em resultados; comunicar e vincular objetivos estratégicos, medidas, planos e metas; promover o alinhamento de iniciativas estratégicas; e fomentar a aprendizagem e o feedback estratégico (Kaplan e Norton, 1997).

Mintzberg (2003) menciona que períodos prolongados de planejamento podem enfraquecer a ligação entre os padrões de desempenho estabelecidos e as decisões específicas tomadas ao longo do tempo, enquanto períodos curtos podem frustrar um propósito importante do sistema: conceder liberdade de ação ao gerente.

O BSC é uma ferramenta de gestão que se adapta às necessidades específicas das

empresas, permitindo um alto grau de flexibilidade para acompanhar a evolução da execução estratégica (Mintzberg, 2003).

Para auxiliar as empresas em sua organização e estruturação, o BSC utiliza indicadores financeiros e não financeiros para traduzir os objetivos estratégicos - como missão, visão e valores - em metas e medidas tangíveis, sendo composto por quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (Quesado et al., 2019).

Assim, percebe-se que o BSC complementa e facilita a implantação do planejamento estratégico da empresa, tornando-o inteligível para os seus empregados (Kaplan e Norton, 1997). Um BSC bem desenhado deveria contar a história da estratégia (de Waal, 2003).

Para obter resultados positivos por meio do desdobramento estratégico, é essencial gerenciar o tempo e garantir a priorização clara dos objetivos estratégicos. A implementação de uma estratégia vista de cima para baixo requer garantir que as pessoas envolvidas na condução do BSC formem uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, e isso permitirá uma análise detalhada da estratégia e dos valores da empresa como um todo (Prieto et al., 2006).

Kaplan e Norton (2002) descrevem cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia, sendo: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) tornar a estratégia em processo contínuo; (5) e mobilizar a mudança por meio da gestão executiva.

O primeiro princípio - traduzir a estratégia em termos operacionais - destaca-se a relevância das atividades de gestão na criação e definição do mapa estratégico e do *scorecard*, pois esses processos desempenham um papel fundamental na moldagem de atitudes e na definição de novos rumos para a organização. (Kaplan e Norton, 2002).

O segundo princípio - alinhar a organização à estratégia - inclui o desdobramento da estratégia em todas as unidades da empresa, promovendo a gestão em diferentes níveis organizacionais e incentivando cada operação a definir sua própria estratégia para apoiar a execução da estratégia de alto nível (Kaplan e Norton, 2002).

Já o terceiro princípio - transformar a estratégia em tarefa de todos - enfatiza três processos principais: (1) a comunicação da estratégia, (2) o alinhamento dos objetivos individuais e (3) a vinculação da remuneração variável ao desempenho do *scorecard*. Os gestores utilizam o mapa estratégico e o *scorecard* como ferramentas para comunicar a visão,

missão e estratégia de alto nível para toda a organização. Dessa forma, cada empregado compreende o que a organização busca alcançar e como pode contribuir para esses objetivos, sendo estes recompensados de acordo com o desempenho do *scorecard* por meio de um sistema de remuneração variável (Kaplan e Norton, 2002).

O quarto princípio - tornar a estratégia em processo contínuo - envolve a integração estratégica do planejamento e orçamento, introduzindo novos formatos de relatórios e reuniões gerenciais, utilizando o feedback dos acionistas, clientes e concorrentes para estabelecer metas de desempenho, que são refletidas no *scorecard*. A integração com o orçamento ocorre por meio da alocação de recursos escassos, como pessoas, capacidade e recursos, para as iniciativas estratégicas. Esse processo visa garantir a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Kaplan e Norton, 2002).

O quinto e último princípio, que é mobilizar a mudança por meio da gestão executiva, é implementado por meio de três fatores-chave:

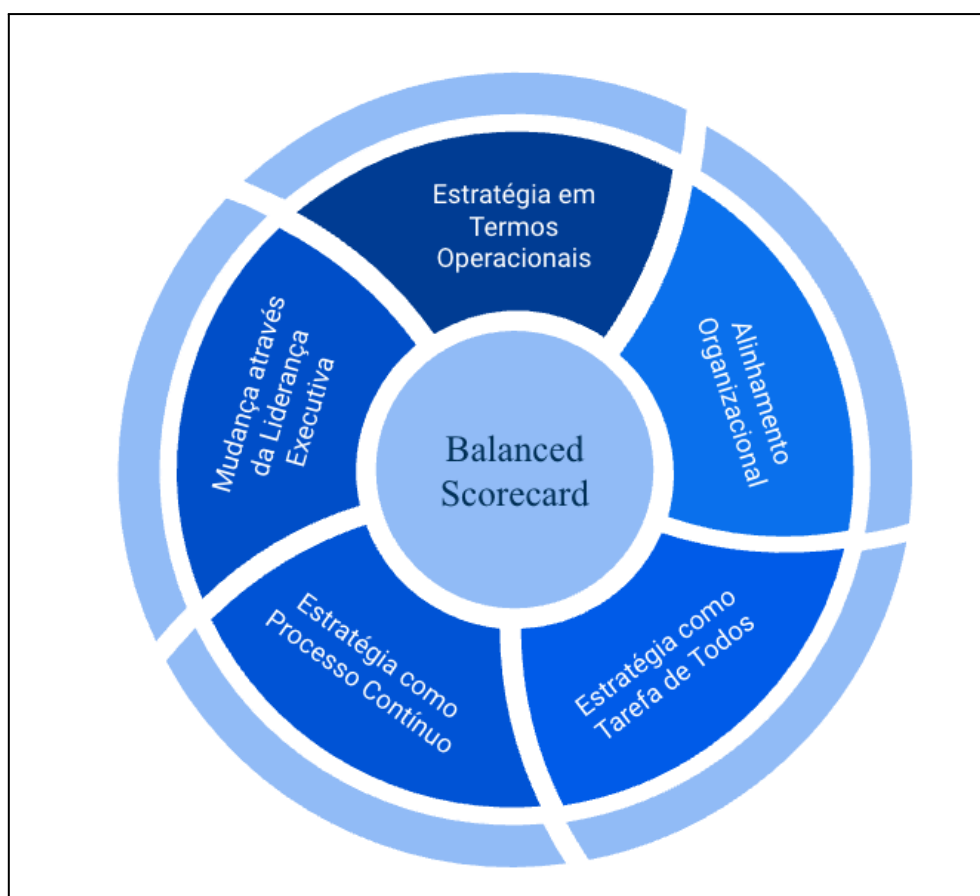
(1) Mobilização: envolve a comunicação da necessidade de mudança e a criação de uma coalizão no topo da organização para o desenvolvimento e a implementação da estratégia. Isso inclui transmitir a mensagem de mudança, envolver os principais stakeholders e formar uma equipe dedicada à condução do processo de mudança.

(2) Governança: consiste no estabelecimento de novos sistemas de planejamento, orçamento, alocação de recursos e relatórios, além de rituais de gestão. Esses sistemas garantem que a estratégia seja monitorada e avaliada regularmente, permitindo a tomada de decisões embasadas e o acompanhamento do progresso em relação aos objetivos estratégicos.

(3) Gestão estratégica: reforça a mensagem estratégica e mantém o foco da organização em todos os níveis. Isso é alcançado por meio de uma comunicação constante com os empregados, garantindo que eles compreendam e estejam alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais, garantindo o envolvimento e o apoio contínuo dos gestores executivos através da promoção de uma cultura de aprendizado e de melhoria contínua, adaptando a estratégia conforme necessário para enfrentar os desafios e as oportunidades emergentes (Kaplan e Norton, 2002).

Os princípios da organização estratégica podem ser visualizados conforme a figura 3.

Figura 3 - Princípios das organizações orientadas para a estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2002.

Organizações focadas na estratégia integram funções de gestão, utilizando o BSC como ferramenta para a formulação e implementação estratégica, promovem a gestão de comportamentos e habilidades em toda a organização, por meio do desdobramento do *scorecard* nas unidades e sua integração nos programas de melhoria e trabalho dos empregados. Isso permite o alinhamento da estratégia em todos os níveis da empresa, promovendo a responsabilidade e o engajamento de todos os membros, auxiliando os gestores no monitoramento do desempenho estratégico, identificação de áreas de melhoria e tomada de ações necessárias, auxiliando as organizações a alcançarem resultados consistentes com os objetivos estratégicos estabelecidos (Kaplan e Norton, 2002).

2.2.2 As perspectivas do BSC

Brandão et al. (2008) mencionam que, ao longo da história, a avaliação do desempenho organizacional esteve tradicionalmente vinculada ao uso de relatórios financeiros, que se baseavam em medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio.

Foi, nesse contexto, que Kaplan e Norton desenvolveram o BSC, que oferece uma abordagem inovadora ao avaliar os resultados, incorporando a mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, reconhecendo a importância de elementos como produtos e serviços de qualidade, empregados competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos na obtenção de sucesso organizacional. Com o BSC, as empresas passaram a ter uma visão mais abrangente e equilibrada de seu desempenho, além de uma compreensão mais completa dos fatores que impulsionam o sucesso.

O BSC tem como objetivo traduzir a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas, que são devidamente organizados em quatro perspectivas de desempenho, sendo: financeira, clientes, processos internos e aprendizado organizacional (Nisembaum, 2000). As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* se complementam, equilibrando indicadores financeiros tradicionais com indicadores que impulsionam o desempenho futuro e através dessa abordagem, cria-se uma relação de causa e efeito, permitindo uma visão abrangente do impacto das ações. Ao considerar clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, além dos resultados financeiros, o BSC promove um planejamento estratégico mais completo e orientado para o futuro. Essa integração de perspectivas é fundamental para impulsionar o progresso e alcançar os objetivos organizacionais. (Quesado et al., 2019).

O BSC, contemplando estas quatro perspectivas distintas, reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1993, 1992).

O BSC é uma ferramenta que proporciona aos empregados uma visão clara de como suas funções estão relacionadas aos objetivos gerais da organização, ajudando a estabelecer prioridades, identificar e otimizar iniciativas, bem como alinhar todas elas, permitindo conectar a estratégia aos recursos, direcionando-os para apoiar a realização dos objetivos

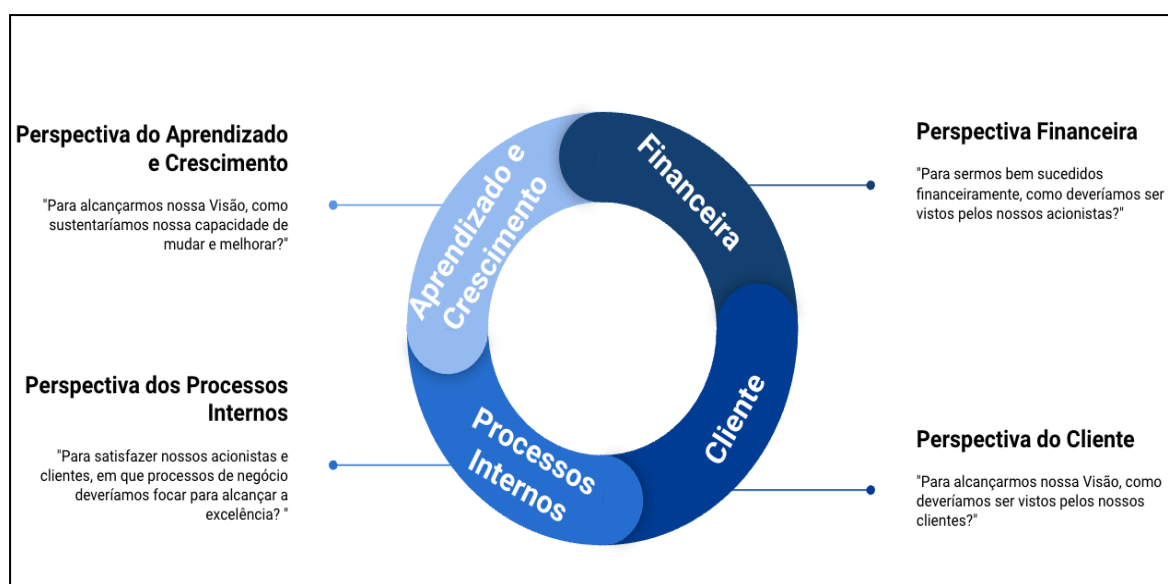
estratégicos da organização e atender às necessidades dos clientes. Por fim, essa abordagem também incentiva a aprendizagem e a melhoria contínua dos empregados e da organização como um todo, promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento (Quesado, Aibar-Guzmán e Rodrigues, 2017).

Kaplan e Norton (2004) mencionam que, os ativos intangíveis, por si só, têm pouco impacto direto nos resultados financeiros, como receita, custos e lucros, sendo essencial utilizar os processos internos, como projetos, entregas e serviços aos clientes, para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível. É por meio desses processos que os benefícios dos ativos intangíveis são concretizados, gerando impacto significativo nos resultados financeiros da organização. Dessa forma, a combinação dos ativos intangíveis com processos eficientes e eficazes é fundamental para maximizar o valor e alcançar os objetivos financeiros estabelecidos.

Kaplan e Norton (1993) ressaltam a importância de se manter o equilíbrio nas quatro perspectivas do BSC para incentivar os gerentes a alcançarem suas metas futuras sem comprometer os fatores de sucesso. Ao manter uma abordagem equilibrada nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, os gestores podem garantir uma visão abrangente e integrada da estratégia organizacional, promovendo a sinergia entre os diferentes aspectos do desempenho, evitando que o sucesso em uma área seja conquistado em detrimento das outras, possibilitando impulsionar um crescimento sustentável e uma gestão eficaz em toda a organização.

A figura 4 retrata as quatro perspectivas do BSC.

Figura 4 - As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2002.

A perspectiva financeira oferece uma visão dos resultados econômicos, refletindo o impacto da estratégia, implementação e execução nos resultados financeiros de uma empresa. As outras três perspectivas têm como objetivo direcionar os esforços para alcançar os objetivos financeiros estabelecidos, onde as medidas adotadas devem estar interligadas em uma cadeia de relações de causa e efeito, visando aprimorar o desempenho financeiro de forma consistente. Assim, as ações empreendidas nas demais perspectivas contribuem para impulsionar o sucesso financeiro global da organização (Galas e Forte, 2021).

Prieto et al. (2006) mencionam que esta perspectiva tem como objetivo avaliar o impacto da estratégia da empresa nos resultados financeiros, como rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiras desempenham um papel fundamental, pois definem tanto o desempenho financeiro esperado da estratégia quanto servem como referência principal para estabelecer os objetivos e medidas nas outras perspectivas do *scorecard*, proporcionando uma visão clara do desempenho financeiro alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Muller (2014, p.110) retrata que os objetivos financeiros guiam o desempenho financeiro de longo prazo e são metas para os objetivos estratégicos das outras perspectivas. Frezatti (2009) reforça que as medidas financeiras refletem a lucratividade, o crescimento e o valor para os acionistas da empresa, em relação às estratégias definidas, implementadas e executadas.

Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva, as empresas buscam duas estratégias fundamentais: o crescimento da receita e a produtividade. A estratégia de crescimento visa gerar novas fontes de receita por meio de expansão em novos mercados, lançamento de novos produtos ou aquisição de novos clientes, além de fortalecer o relacionamento com os clientes existentes. Por outro lado, a estratégia de produtividade concentra-se na execução eficiente das atividades operacionais para atender às necessidades dos clientes atuais, podendo incluir iniciativas de redução de custos.

Sendo assim, Fernandes e Berton, (2005, p.196) relatam que “os principais indicadores e metas estabelecidos pela empresa no campo financeiro dizem respeito ao crescimento e à composição do mix de receita, à relação de custos, à melhoria de produtividade e à administração de riscos.”

A perspectiva dos clientes busca a satisfação e a fidelização dos clientes (Maroni Neto, 2001). No contexto das organizações do setor privado, a satisfação e fidelidade do cliente são consideradas como a causa primária para alcançar resultados financeiros positivos. No entanto, no caso das instituições do setor público, o objetivo principal pode variar (Ruas, 2003).

A perspectiva do cliente possibilita a identificação dos segmentos e mercados nos quais a organização atua, além de estabelecer medidas de desempenho relacionadas a esses segmentos-alvo. Essas medidas refletem a eficácia da estratégia formulada e implementada, como a satisfação do cliente, retenção, aquisição de novos clientes, lucratividade e participação nos segmentos-alvo (Galas e Forte, 2021), ou seja, a organização deve estabelecer medidas específicas que capturem os principais fatores valorizados pelos clientes, permitindo monitorar como a empresa está fornecendo um valor real ao cliente adequado (Prieto et al., 2006).

De acordo com Lobato et al. (2009, p.166), os objetivos e as medidas devem determinar o mercado e segmento nos quais a organização busca atuar para alcançar maior crescimento e lucratividade. Brandão et al. (2008) mencionam que esta perspectiva permite que a empresa direcione seus esforços para identificar, conquistar e manter segmentos específicos de clientes, por meio de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação de mercado, imagem e reputação da organização.

Herrero Filho (2005) reforça que esta perspectiva tem como objetivo avaliar o valor do cliente para a empresa, verificando se as escolhas estratégicas estão contribuindo para

aumentar o valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços e imagem da marca.

Ao definir os clientes-alvo, a organização consegue identificar os objetivos relacionados à sua proposta de valor. A relação de causa e efeito com a perspectiva financeira fica evidente, uma vez que clientes satisfeitos contribuem para a retenção da participação no mercado e até mesmo para atrair novos clientes (Mendes e Toscano, 2010).

"A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros" (Kaplan e Norton, 1997, p.27). De acordo com Frezatti (2009, p.40), esta perspectiva "deve ser estruturada visando aos seguintes pontos-chaves: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes."

A perspectiva dos processos internos permite aos executivos identificar os processos internos que são críticos para a organização e, portanto, devem ser executados com excelência (Galas e Forte, 2021). O objetivo da perspectiva dos processos internos é direcionar a melhoria dos processos críticos nos quais a organização busca excelência, por meio de indicadores como qualidade de serviços, medidas de garantia, índices de produtividade, entre outros (Brandão et al., 2008).

Niven (2003) coloca que o sucesso do BSC reside na seleção e medição dos processos que são essenciais para alcançar a missão da organização, pois são eles que, em última instância, impulsionam o sucesso da empresa. Galas e Forte (2021) mencionam que enquanto as abordagens tradicionais de medição de desempenho se concentram no monitoramento e melhoria dos processos existentes, o BSC vai além ao permitir a identificação de novos processos críticos para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes, desempenhando um papel fundamental no sucesso da estratégia da empresa.

Maroni Neto (2001) afirma que a perspectiva dos processos internos é composta pela identificação do processo que cria valor para o cliente ao satisfazer suas necessidades. Kaplan e Norton (1997) identificaram três processos principais que compõem a cadeia de valor na perspectiva dos processos internos: operações, serviços de pós-venda e inovação.

Sendo assim, as medidas dos processos internos estão focadas naqueles que possibilitam à organização atrair e manter clientes em segmentos-alvo de mercado, bem como satisfazer as expectativas dos acionistas em termos de retorno financeiro. (Galas e Forte, 2021). De acordo com Herrero Filho (2005), esta perspectiva permite que os executivos

identifiquem quais atividades críticas da empresa geram valor significativo para acionistas, clientes, fornecedores e empregados.

A perspectiva do aprendizado e crescimento aborda os fatores que a empresa deve considerar para promover o crescimento e a melhoria contínua a longo prazo. Isso é alcançado por meio de medidas como clima organizacional favorável, competência dos empregados e disponibilidade de sistemas de informação eficientes (Brandão et al., 2008).

Galas e Forte (2021) enfatizam a relevância da infraestrutura empresarial é fundamental em um contexto de competição acirrada nos dias atuais e também para o futuro, Kaplan e Norton (1997, p.29) colocam que “é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais”.

Prieto et al. (2006) mencionam que empresas que têm a capacidade de aprendizado são aquelas que estão constantemente em busca de melhorias, onde isso é alcançado por meio de investimentos em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, sistemas e procedimentos, bem como no desenvolvimento dos recursos humanos da organização.

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos só podem ser alcançados se a empresa possuir uma infraestrutura sólida, que seja sustentada pelas pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. No entanto, é importante destacar que nem sempre as capacidades da infraestrutura estão alinhadas com os objetivos estabelecidos, o que pode representar um desafio para a organização (Galas e Forte, 2021).

No BSC, essa adequação é realizada por meio dos objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, implicando em investimento na capacitação dos empregados, aprimoramento da tecnologia da informação e dos sistemas, e alinhamento dos procedimentos e das rotinas organizacionais. Essas ações são essenciais para garantir que a infraestrutura esteja alinhada com os objetivos estabelecidos, promovendo o crescimento e o sucesso da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (2004) chamam de prontidão do capital humano a disponibilidade das habilidades, talentos e *know-how* dos empregados, que são essenciais para sustentar a estratégia da empresa, sendo fundamental ter uma equipe capacitada e competente, capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente de negócios. Investir no desenvolvimento e no engajamento dos empregados é uma estratégia importante para garantir a prontidão do capital humano e impulsionar o sucesso organizacional. Sob este

aspecto, Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância de mensurar a satisfação e retenção dos empregados, especialmente os ocupantes de posições estratégicas, para garantir o engajamento e o sucesso da empresa. Essa avaliação permite identificar oportunidades de melhoria e valorizar os talentos-chave, fortalecendo a competitividade e a efetividade da estratégia organizacional.

Quando observado de forma integrada, o BSC reflete o conhecimento, as habilidades e os sistemas necessários para o aprendizado e crescimento dos empregados, resultando em capacidades estratégicas eficientes nos processos internos. Essas capacidades permitem entregar valor específico ao mercado e, por consequência, aumentar o valor para os acionistas. O BSC estabelece uma relação de causa e efeito entre essas perspectivas, impulsionando o sucesso organizacional de forma abrangente (Prieto et al., 2006).

O alinhamento de competências e tecnologia com a estratégia da organização requer a definição de indicadores relacionados ao capital organizacional. Esses indicadores avaliam a capacidade da organização em mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia e promover a disseminação das melhores práticas. As inter-relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento) se integram e formam o mapa estratégico, fornecendo uma visão abrangente das ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização, onde essa abordagem garante a sinergia e o alinhamento entre os diferentes aspectos do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 2004; 2006).

2.2.3 Mapas estratégicos e indicadores

O BSC utiliza o mapa estratégico como uma ferramenta visual para representar as interconexões entre os diferentes componentes da estratégia, oferecendo uma visão clara das relações de causa e efeito, fornecendo uma arquitetura lógica e abrangente para descrever e comunicar a estratégia. O mapa estratégico vai além da simples medição e gestão da estratégia, abrangendo uma visão mais ampla dos elementos essenciais para o seu sucesso e ajudando a criar uma compreensão compartilhada da estratégia em toda a organização e facilita a sua implementação de forma coerente e alinhada (Kaplan e Norton, 2004a, 2004b).

Mintzberg et al. (2006) reforçam que estratégias formais eficazes compreendem três elementos fundamentais: (1) as metas primordiais a serem alcançadas, (2) as políticas

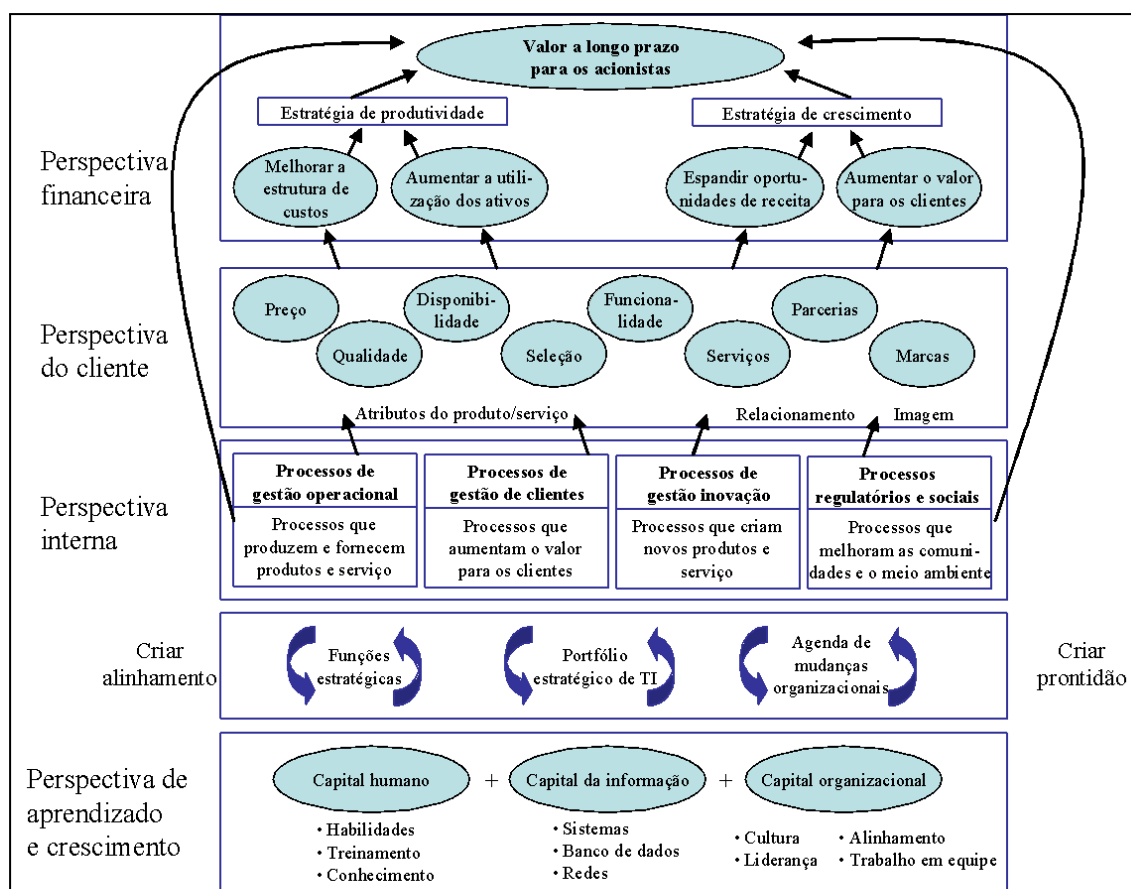
significativas que orientam ou delimitam a ação, e (3) as principais sequências de ação (ou programas) que conduzirão à realização das metas dentro dos parâmetros estabelecidos.

Por meio do BSC e da elaboração do mapa estratégico, busca-se desenvolver uma rede de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que abranja todos os níveis da organização que funcionam como uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia corporativa. Ao envolver todos os níveis da organização, os KPIs ajudam a alinhar metas individuais e departamentais com os objetivos estratégicos da empresa, criando uma cultura de responsabilidade e engajamento em relação à estratégia (Kaplan e Norton, 1996; 2000).

Mendes e Toscano (2010) mencionam que o mapa estratégico é um diagrama que conecta os objetivos das quatro perspectivas do BSC através de setas, representando as relações de causa e efeito entre eles, visualizando de forma clara como os objetivos se relacionam e contribuem para a estratégia da organização. (Figura 5).

A figura 5 retrata as conexões das quatro perspectivas do BSC, garantindo o devido alinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, dentro do mapa estratégico.

Figura 5 - O mapa estratégico - o alinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.54).

Um mapa estratégico é uma representação lógica e abrangente da estratégia, onde é evidenciada a conexão entre os objetivos estratégicos por meio de uma cadeia lógica de causa e efeito, descrevendo como os resultados desejados estão ligados aos impulsionadores que levarão aos resultados estratégicos, abrangendo as dimensões financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O mapa estratégico serve como um ponto de referência compartilhado e compreensível para todas as unidades e empregados da organização, revelando o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis (de Waal, 2003).

De acordo com Costa (2006), o BSC permite transformar a estratégia da empresa em ações específicas e concretas por meio da definição de objetivos estratégicos mensuráveis, representados por indicadores-chave de desempenho - ou *key performance indicators* - (KPIs) e metas a serem alcançadas. Acredita-se que o cumprimento dessas metas seja fundamental para alcançar a estratégia desejada e o mapa estratégico desempenha um papel fundamental

nesse processo, pois é o primeiro passo para traduzir a estratégia em ações tangíveis, onde seu objetivo é criar consenso em torno da visão da empresa e das ações necessárias para concretizá-la.

Segundo Porter (2004), os objetivos estratégicos refletem metas, compromissos emocionais e fatos semelhantes e que, às vezes, precisam ser evitados. Galas e Ponte (2004) mencionam que o BSC é responsável por traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de indicadores que servem como base para um sistema de medição, permitindo a implementação e a avaliação estratégica da organização.

O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades que devem ser definidos a partir do propósito essencial e disseminados em todos os níveis hierárquicos da organização (Silveira, 2014).

O mapa estratégico proporciona uma visão clara de como os objetivos estão interligados e de como cada um contribui para a melhoria dos aspectos financeiros da empresa e, de acordo com Kaplan e Norton (2000a), possibilita aos empregados uma compreensão mais clara de como seus empregos e funções estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos da organização.

Wanderley (2016) menciona que o mapa estratégico promove a integração dos indicadores financeiros e não financeiros, buscando equilíbrio entre ambos e isso é crucial, uma vez que os indicadores não financeiros direcionam para o longo prazo, enquanto os indicadores financeiros focam no curto prazo.

Costa (2006) afirma, ainda, que o BSC fortalece a conexão entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, por meio da transformação da estratégia em ações concretas. Kaplan e Norton (2004, p.57) reforçam que o “[...] mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.”

O acompanhamento das medidas e indicadores de desempenho é essencial para a gestão das ações estratégicas nas quatro perspectivas e essas medidas desempenham um papel fundamental na articulação, comunicação e alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum (Kaplan e Norton, 1997, p.25).

Mintzberg et al. (2006) mencionam que uma estratégia efetiva se baseia em um número limitado de princípios centrais, enquanto as metas estabelecem o que será alcançado e

o prazo para obtenção dos resultados, mas não especificam como esses resultados serão alcançados.

Kaplan e Norton (2004) retratam que muitas empresas dedicam recursos e tempo consideráveis à formação de sua equipe executiva e empregados, bem como às reuniões para estabelecer a missão, a visão e a estratégia da organização. No entanto, nem sempre demonstram a mesma preocupação com o processo de implementação, incluindo a educação e o treinamento dos empregados em relação à estratégia.

A simples identificação de objetivos e metas não garante sua conquista; é necessário que a organização desenvolva um conjunto de programas que proporcionem as condições necessárias para alcançar as metas de todos os indicadores (Wanderley, 2016), fazendo-se necessário uma atenção especial aos fatores críticos de sucesso.

2.2.4 Fatores críticos de sucesso

As organizações têm adotado o BSC para medir o desempenho de ativos financeiros e não financeiros, bem como para aprimorar a implementação de estratégias. No entanto, para obter resultados satisfatórios, é essencial que o BSC esteja alinhado com processos organizacionais e gerenciais eficazes, com o objetivo de garantir a efetividade do modelo e permitir que a empresa alcance resultados positivos (Mendes e Toscano, 2010).

Goldszmidt (2003) menciona que o BSC não é um sistema de gestão que por si só assegura o bom desempenho da organização e Herrero Filho (2005) reforça que o alinhamento das pessoas, seu desempenho e suas competências com as estratégias e objetivos organizacionais é um desafio crucial para as empresas, pois requer uma gestão eficaz do capital humano para garantir que todos estejam direcionados para o mesmo propósito e contribuam para o sucesso da organização.

Wanderley (2016) menciona que é essencial que as organizações estejam conscientes das limitações e críticas associadas à implantação do *Balanced Scorecard*, pois esses aspectos podem representar obstáculos ao sucesso do projeto e se faz importante considerar e abordar essas questões para maximizar os benefícios e superar eventuais desafios durante a implementação do BSC.

Herrero Filho (2005) afirma que a falta de resultados esperados pelas empresas, muitas vezes, está relacionada às falhas na implementação e não na formulação da estratégia e é

importante identificar e corrigir essas falhas para garantir o sucesso da estratégia organizacional. Mendes e Toscano (2010) reforçam que, com este cenário, é essencial que as organizações identifiquem fatores críticos de sucesso (FCS) aos quais deve ser dada atenção especial a fim de assegurar o sucesso na implementação do BSC.

Vários autores, como Roest, Schneiderman, Norton, Goldszmidt, entre outros, vêm abordando em suas pesquisas, uma análise dos fatores críticos de sucesso que impactam a efetiva implantação do BSC nas empresas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias muitas vezes é resultado das barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram projetados para criar e comunicar a estratégia, alocar recursos, definir metas e direções, e fornecer feedback, sendo necessário superar essas barreiras para garantir uma implementação eficaz da estratégia.

Para Roest (1997), alguns pontos fundamentais devem ser observados na implementação do *Balanced Scorecard*, sendo: (1) não há uma solução padrão: todas as empresas são diferentes; (2) o apoio da alta administração é essencial; (3) a estratégia é o ponto de partida; (4) os objetivos e medidas devem ser limitados e equilibrados, porém, relevantes; (5) o intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto; (6) adotar abordagens *top-down e bottom up*; (7) o BSC sugere forte ligação entre sistemas de informação e medição do desempenho; (8) deve-se considerar os sistemas de comunicação como ponto de partida; (9) deve-se considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento; e (10) nem todas as medidas podem ser quantificadas.

Epstein e Manzoni (1998) mencionam que a implementação do *Balanced Scorecard* é um processo desafiador, pois envolve a introdução de mudanças na organização. Sistemas de medição mal projetados e a dificuldade de implementá-los são frequentemente apontados como as principais razões para as falhas na implementação dessa ferramenta, sendo fundamental projetar e implantar adequadamente os sistemas de medição para garantir o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Schneiderman (1999) reforça que a implementação do BSC envolve uma mudança organizacional significativa, e as organizações só mudam quando os empregados compartilham a propriedade das metas e dos meios. De acordo com este autor, as principais falhas na implementação do BSC incluem a identificação incorreta das variáveis independentes (não financeiras) como impulsionadoras primárias da satisfação futura dos

stakeholders; medidas não financeiras mal definidas; definição de metas irrealistas em relação à capacidade da organização; falta de sistemas organizados para desdobrar metas de alto nível em níveis inferiores onde as melhorias reais ocorrem; falta de utilização da melhoria de processos; e falta de conexão entre o aspecto financeiro e o aspecto não financeiro no *scorecard*. Segundo o autor, é essencial abordar essas falhas para uma implementação bem-sucedida do BSC.

Para efetiva implantação do BSC, Roy, Wetter e Olve (2001) ressaltam que a participação ativa da alta direção é de extrema importância para garantir o sucesso do processo, pois demonstra o comprometimento total da alta gestão com a implementação do *Balanced Scorecard*, sendo sua participação desde o início essencial para garantir que a tarefa seja tratada com alta prioridade e receba total apoio de toda a organização.

Norton (2002) comenta que conforme pesquisas conduzidas pela *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), metade das organizações estão utilizando o BSC de forma inadequada, apresentando falhas como a ausência de gestão executiva, falta de alinhamento com a estratégia e falta de integração com o processo de gerenciamento.

Goldszmidt (2003) retrata como principais fatores críticos de implementação: os processos e a cultura organizacional, a estratégia e os sistemas de informação, além da consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; gestão e apoio da alta administração; equipe e individualização do projeto; abrangência e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

Prieto et al. (2006) descrevem 26 aspectos a serem observados, destacando os principais fatores críticos de sucesso como: o comprometimento da alta administração e a realização de discussões não claras e infrequentes.

Mintzberg et al. (2006) mencionam que para garantir uma estratégia eficaz, é necessário estabelecer objetivos claros, concentrar esforços nas metas gerais, manter a iniciativa e o ritmo de implementação, focar em iniciativas que proporcionem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ser flexível e contar com gestores atuando de forma coordenada e comprometida.

Mendes e Toscano (2010) retratam sete fatores críticos, sendo eles: alinhamento da estratégia; sua operacionalização; a necessidade de torná-la um processo contínuo; a importância do trabalho em equipe; o envolvimento da alta administração; o alinhamento dos

sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) e algumas questões relativas a processos.

Wanderley (2016) retrata em seu estudo os fatores críticos de sucesso que incluem: a remuneração dos empregados alinhada aos objetivos estratégicos do BSC; a realização de reuniões para aprendizado da estratégia; o comportamento das pessoas; o apoio e o engajamento dos gestores e a cultura organizacional; a definição precisa dos indicadores; a existência de um sistema de comunicação para transmitir as metas de alto nível aos níveis inferiores; e a conexão entre os aspectos financeiros e não financeiros do *scorecard*.

Galas e Forte (2021) mencionam como fatores críticos a delegação do BSC a uma equipe de gestão intermediária, a escolha inadequada de indicadores para a organização e a falta de sistemas de informação para gerar os indicadores são fatores que podem impactar negativamente a implementação do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Kaplan (1999a), não é um problema se algumas práticas do BSC não estiverem disponíveis nos estágios iniciais da implementação, sendo importante começar a utilizar o BSC e buscar uma melhoria contínua, em vez de buscar uma implementação perfeita desde o início, não sendo necessário se preocupar com detalhes muito específicos no começo. Kaplan (1999b, p.5) afirma que “o *scorecard* não é um evento único e sim, um processo de gerenciamento contínuo.”

A tabela 1 consolida os principais fatores críticos de sucesso apontados pelos diferentes autores.

Tabela 1 - Consolidado bibliográfico dos principais fatores críticos de sucesso para a devida implementação do BSC.

Autor(es)	Ano Publicação	Fatores Críticos de Sucesso Mencionados
Roest	1997	* não existe uma solução padrão: todas as empresas são diferentes * apoio da alta administração é essencial * estratégia é o ponto de partida * objetivos e medidas devem ser limitados e equilibrados

		* intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto * adoção de abordagens <i>top-down</i> e <i>bottom up</i> * forte ligação entre sistemas de informação e medição do desempenho * sistemas de comunicação como ponto de partida * considerar efeito dos indicadores no comportamento * nem todas as medidas podem ser quantificadas
Epstein e Manzoni	1998	* sistemas de medição mal projetados * dificuldade de implantação
Schneiderman	1999	* falta de compartilhamento das metas e dos meios com os empregados * identificação incorreta das variáveis independentes (não financeiras) como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders * medidas não financeiras mal definidas * definição de metas inferiores ou superiores à capacidade da organização * falta de sistemas organizados que possibilitem o desdobramento de metas de alto nível em níveis inferiores * não utilização da melhoria de processo * falta de ligação entre o lado financeiro e o não financeiro no <i>scorecard</i>
Roy, Wetter e Olve	2001	* comprometimento da alta direção e sua participação ativa no desenvolvimento
Norton	2002	* falta de gestão executiva

		* falta de ligação com a estratégia * falta de integração com o processo de gerenciamento
Goldszmidt	2003	* processos organizacionais * cultura organizacional * estratégia e sistemas de informação * consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário * gestão e apoio da alta administração * equipe de projeto * individualização do projeto * abrangência do projeto e projeto piloto * elaboração dos indicadores * simplicidade * comunicação e disseminação * dinâmica da aplicação do BSC * integração com os processos gerenciais
Prieto et al.	2006	* comprometimento da alta administração * discussões não claras e infrequentes
Mintzberg et al.	2006	* objetivos claros * manutenção da iniciativa e ritmo de implementação * concentração em iniciativas que irão tornar a empresa superior aos concorrentes * flexibilidade * atuação coordenada e comprometida dos gestores
Mendes e Toscano	2010	* alinhamento da estratégia * sua operacionalização * necessidade de torná-la um processo contínuo

		* importância do trabalho em equipe * envolvimento da alta administração * alinhamento dos sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) * questões relativas a processos
Wanderley	2016	* substituições de diretoria * falta de remuneração dos empregados aos objetivos estratégicos do BSC * ausência de reuniões para o aprendizado da estratégia * comportamento das pessoas * apoio e engajamento dos gestores e à cultura organizacional * dificuldades na definição das medidas * ausência de um sistema que comunique as metas de alto nível aos inferiores * ausência de ligação entre o lado financeiro e o não financeiro
Galas e Forte	2021	* delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio * utilização de indicadores inadequados * falta de criação de sistemas de informação para geração de indicadores

Fonte: Elaborado pela autora

Mendes e Toscano (2010) mencionam que a implementação bem-sucedida do BSC é influenciada por uma série de fatores críticos que têm um efeito sinérgico, sendo o envolvimento e engajamento da alta gestão frequentemente destacados na literatura como fundamentais para o sucesso. O comprometimento da alta administração pode ter impacto em outros aspectos, como a realização de reuniões, definição de metas e programas de incentivo

para os empregados e outros autores confirmam a importância e relevância desse fator para a implementação adequada do BSC.

Mintzberg (2006) reforça que qualquer indivíduo na organização que exerça controle sobre ações significativas ou estabeleça precedentes pode desempenhar o papel de estrategista, onde os gestores são, naturalmente, os principais candidatos a essa função, uma vez que sua perspectiva geralmente abrange mais do que a de qualquer outro subordinado, e também porque, naturalmente, possuem considerável poder.

A partir da criticidade constada frente ao fator crítico relacionado à função de gestão das empresas e o seu papel frente à função estratégica, compreendendo a recomendação dos autores anteriormente citados e frente à necessidade da realização de mais pesquisas sobre o tema, busca-se compreender como o papel dos gestores influencia o processo de implementação do desdobramento estratégico, através da ferramenta do BSC.

2.3 A gerência e o papel do gestor

2.3.1 A gerência

Fayol (2009) expressa que o papel do gestor envolve a tomada de decisões, o estabelecimento de metas, a definição de premissas e a atribuição de responsabilidades aos membros da organização, onde as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar devem ser executadas de forma orquestrada.

Mintzberg (2006) retrata o posicionamento de vários autores sobre a função gerencial, mencionando que Tom Peters alega que bons gerentes são executores e, diversamente, Michael Porter sugere que estes são pensadores. Já Abraham Zaleznik e Warren Bennis argumentam que bons gerentes são verdadeiramente líderes, enquanto escritores clássicos como Henri Fayol e Lyndell Urwick, entre outros, persistem em afirmar que bons gerentes são, fundamentalmente, controladores.

A atividade de planejar condiz em compreender os objetivos da empresa e traçar planos para o alcance dos mesmos. Organizar consiste em providenciar ferramentas e estrutura para executar as iniciativas necessárias para o desenvolvimento da empresa. Já o comandar retrata o estabelecimento de uma estrutura hierárquica definida, que direciona os empregados da empresa na execução de suas atividades, com o foco no alcance dos objetivos

da empresa. Coordenar perpassa por sincronizar os esforços e atividades para otimizar o funcionamento da empresa, equalizando as despesas e os recursos. E, controlar consiste em definir medidas de desempenho e metas para garantir que os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados (Fayol, 2009).

Para Taylor, de acordo com Braveman (1987), o cerne da administração moderna reside no controle do trabalho por meio da supervisão das decisões tomadas durante a execução das tarefas. Nesse contexto, o gestor assume a responsabilidade de reunir o conhecimento tradicional previamente detido pelos trabalhadores, além de classificar, tabular e condensar esse conhecimento em regras, leis e fórmulas.

Resende (2017) acrescenta que, além de o gestor na organização tem a responsabilidade de assegurar a execução das tarefas dos colaboradores sob sua supervisão, ele deve orientar o desenvolvimento do potencial humano para garantir a produção adequada em termos de quantidade e qualidade. E, além de concentrar-se em resultados, também é encarregado de promover um ambiente cooperativo entre os funcionários, desempenhando o papel de regulador nas relações sociais e mediador de conflitos.

Mintzberg (2003) menciona que o núcleo operacional é essencial para o funcionamento de qualquer organização, mas, no entanto, é imprescindível incluir componentes administrativos, como a cúpula estratégica, a linha intermediária e a tecnoestrutura.

Somente após a crise de 1929, a literatura começa a diferenciar a conotação militarista da administração do início do século, enriquecendo e popularizando a imagem do gestor como um super-homem dotado de qualidades carismáticas, estratégicas e táticas excepcionais, onde este não apenas comanda, mas também mobiliza, estimula e treina seus empregados, que deveriam ser entusiastas e orgulhosos de seguir tal figura, sendo mais obedientes, felizes e eficazes.

Almeida et al. (2008) argumentam que nas organizações, os processos de liderança são desenvolvidos e direcionados para definir, estabelecer, identificar e traduzir a missão e visão organizacional em uma orientação para ação coletiva, ressaltando assim, a ligação da liderança com a visão estratégica.

Kaplan (2002) reforça que os líderes incentivam a adoção de novas ideias, inspirando decisões que beneficiem a organização, enquanto os gerentes mantêm a estabilidade, estabelecendo sistemas para garantir a conformidade com políticas e diretrizes.

Não obstante as diferenças entre os termos gestor e líder, comumente encontradas na literatura, para fins deste estudo optou-se pelo uso do termo gestor para definir a função gerencial, uma vez que a mesma se concentra nas atividades e funções a serem executadas, bem como a forma como esta é realizada.

2.3.2 A função gerencial

A gestão é um assunto amplamente discutido no contexto organizacional, devido à crescente valorização do fator humano nas empresas, à diversidade de tipos de organizações e à complexidade das equipes que precisam ser gerenciadas (Potye & Bahia, 2022).

De acordo com Siqueira & Spers (2004), o papel fundamental do gestor é estabelecer a conexão entre os processos administrativos e as pessoas envolvidas neles, garantindo a integração eficaz entre ambos. Já Mintzberg (2006) menciona que o gerente pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização ou por uma de suas unidades.

Günther & Cunha (2022) retratam que a atuação dos gestores tem como objetivo facilitar o acesso às informações e conhecimentos necessários por meio de processos organizacionais, impactando positivamente a efetividade da organização.

Mintzberg (2006) reforça que os gerentes incentivam e orientam as pessoas em suas unidades, motivando, inspirando, treinando, educando, impulsionando e aconselhando, bem como garantindo a criação e manutenção da cultura organizacional.

Schermerhorn (2007), citado por Resende (2017), descreve que gerentes são indivíduos que oferecem suporte para a execução de atividades dentro da organização, colaborando para alinhar os esforços do trabalho, facilitando o alcance de metas individuais e organizacionais. Estes são categorizados em níveis, incluindo alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional.

O papel do gerente como executor envolve, na realidade, pouca execução direta. Seu trabalho é predominantemente composto por comunicação, escuta, observação, ao contrário da gestão direta da execução da ação, que é delegada a outros. Na verdade, o termo executor reflete mais alguém que dirige a realização do trabalho do que alguém que o realiza pessoalmente (Mintzberg, 2006).

Almeida et al. (2008) citam Ulrich et al. (1999) que conceitua a função gestão consistindo em estabelecer uma conexão entre os atributos dos gestores, como hábitos, traços

de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter, e os resultados desejados pela organização.

Resende (2017) menciona que o ponto alto da função gerencial nas empresas está em conseguir ajudar a organização a atingir o desempenho elevado com a melhor utilização de seus recursos humanos e materiais.

O gestor deve reagir aos estímulos em tempo real, sendo uma pessoa moldada pelas demandas de seu trabalho e inclinada a preferir a ação em vez de postergá-la. Além de lidar com exceções, ele é encarregado de cumprir diversas obrigações regulares, abrangendo rituais, cerimônias, negociações e o processamento de informações que mantêm a conexão da organização com seu ambiente (Mintzberg, 2006).

Sendo assim, o gestor exerce um papel crucial dentro do processo de planejamento estratégico.

2.3.3 O gestor no processo de planejamento estratégico

Mintzberg (2003) menciona que a estratégia desempenha um papel mediador entre a organização e seu ambiente, enquanto o poder centralizado na cúpula estratégica direciona as atividades de cima para baixo, assegurando a integração rigorosa de todas as decisões da organização em um sistema coeso. Mintzberg (2006) reforça que a estratégia envolve a abordagem dos gestores na definição de direções e cursos de ação predefinidos para as organizações.

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento estratégico é um processo administrativo que orienta a empresa na definição da melhor direção a ser seguida, considerando de forma inovadora e diferenciada os fatores externos. É uma responsabilidade dos níveis mais altos da organização, envolvendo a formulação de objetivos e estratégias com base nas condições internas e externas.

A cúpula estratégica é responsável por formular e implementar a estratégia, enquanto a linha intermediária e o núcleo operacional têm a responsabilidade de garantir que a organização cumpra efetivamente sua missão e atenda às necessidades dos seus controladores ou detentores de poder (Mintzbergh, 2003).

Mendes e Toscano (2010) reforçam que a presença de uma gestão com autoridade legítima e confiança inabalável pode significativamente aprimorar o desempenho da

organização, envolvendo diversas pessoas na busca por resultados, sendo este um requisito essencial para o sucesso da implementação do BSC. Esses autores destacam a importância de um gestor capaz de formar uma equipe sólida, incentivando a adesão das pessoas ao planejamento estratégico da empresa e promovendo o trabalho em equipe, reconhecendo a importância dessa abordagem.

Ladzani et al. (2012) mencionam que tanto o gestor quanto o planejamento estratégico desempenham papéis essenciais no sucesso e aprimoramento de qualquer negócio e, nesse sentido, a avaliação do desempenho nessas áreas é de importância crucial.

Manzini (2005) retrata que o gestor desempenha um papel contínuo de motivação das pessoas, incentivando-as a adotar novas posturas e comportamentos, promovendo a inovação e a disposição para correr riscos, visando alcançar a visão de futuro da organização. Kaplan (2002) menciona que Henry Mintzberg e Gary Hamel mostraram que gestores eficazes estimulam o surgimento de novas ideias estratégicas em toda a organização, não se limitando apenas à alta hierarquia, promovendo um ambiente propício à inovação e à contribuição de todos os empregados.

O comportamento dos gestores, ao facilitar o acesso e a disponibilidade de informações e conhecimentos por meio de processos organizacionais, tem um impacto significativo na eficácia da organização (Günther & Cunha, 2022).

Djordjevic et al. (2020) mencionam que uma das principais competências de um gestor é o planejamento, especialmente o planejamento estratégico, que desempenha um papel fundamental na implementação dos objetivos de longo prazo da empresa.

Declarar o fracasso no alcance dos objetivos estratégicos é delegar exclusivamente aos níveis hierárquicos inferiores a implantação e gestão da estratégia, sem um envolvimento ativo desses níveis no processo, sendo importante reconhecer que o *Balanced Scorecard* é mais do que um conjunto de indicadores e requer uma abordagem holística para alcançar os resultados almejados (Mendes e Toscano, 2010).

Kaplan (2002) menciona que se reconhece que a gestão, por si só, não é suficiente e que organizações bem-sucedidas requerem gestores capazes de equilibrar efetivamente tanto a gestão, ou seja, a visão estratégica, quanto o gerenciamento, que tange à sua implantação. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* é mais do que um simples sistema de medição, sendo uma ferramenta que auxilia os executivos a desempenharem ambas atividades - gestão e gerenciamento - de forma eficiente.

A efetividade do processo de transformação está amplamente ligada à competência do gestor, não se restringindo apenas à visão estratégica. O gestor desempenha um papel crucial ao adotar medidas para garantir a sobrevivência a curto prazo e ao direcionar a organização para superar obstáculos e assegurar seu futuro, ultrapassando as fontes de inércia (Rego & Pina, 2003).

2.3.4 O papel do gestor como fator crítico de sucesso na implantação do BSC

O envolvimento ativo da equipe executiva é uma condição indispensável para o sucesso do BSC. Caso os gestores do topo não assumam o papel de líderes do processo de implantação, a mudança não ocorrerá de forma adequada e os resultados alcançados não serão satisfatórios (Mendes e Toscano, 2010).

Mendes e Toscano (2010) mencionam que, para a implantação efetiva do BSC, é fundamental que os gestores se envolvam ativamente e compreendam que não se trata apenas de implementar um novo processo de mensuração, mas sim de adotar um novo sistema gerencial estratégico. Isso implica em institucionalizar novos valores e estruturas, rompendo com antigos modelos de poder e acompanhamento de desempenho.

Costa (2006) entende que a falta de engajamento dos gestores no processo de implementação do *Balanced Scorecard* resultará em objetivos estratégicos e indicadores que são inalcançáveis, e a falta de interesse em atingir essas metas se propagará pelos diferentes níveis da organização de forma significativa.

Kaplan (1999a) enfatiza que a posição do gestor deve ser de compartilhar funções e responsabilidades, a fim de evitar o isolamento durante a implementação do BSC. Siqueira & Spers (2004) mencionam que o gestor não deve se posicionar de forma a buscar o poder, mas deve concedê-lo às outras pessoas, transformando suas intenções em realidades e sustentando-as ao longo do tempo.

Avelino et al. (2016) reforçam que para as organizações alcançarem uma vantagem competitiva sustentável por meio de sua estratégia, é necessário que seus gestores desenvolvam competências e características gerenciais.

As seguintes características são desejáveis aos gestores das organizações, sendo: (1) ter total compreensão e estar interiormente motivado pelo novo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo; (2) ser capaz de educar e orientar a tradução da estratégia em

objetivos e indicadores específicos; (3) comprometimento e disponibilidade de tempo; (4) acesso fácil ao executivo principal; e (5) facilidade de comunicação (Galas e Forte, 2021).

Mendes e Toscano (2010) retratam que os gestores desempenham um papel fundamental ao mobilizar e tornar evidente para todos os empregados a necessidade de mudança. E, Kaplan (2002) reforça que a comunicação é uma das responsabilidades cruciais de qualquer gestor em uma organização, exigindo eficácia e visão.

Eboli (2002) destaca que o papel dos gestores é crucial nas transformações organizacionais, agindo como agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura desejada, especialmente por meio de sua atuação exemplar. Para isso, é essencial que estes estejam preparados para desempenhar plenamente seu papel de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho. Isso implica criar um ambiente onde os empregados sintam-se motivados a utilizar plenamente sua potencialidade e a buscar constantemente padrões elevados de desempenho.

A experiência tem demonstrado consistentemente que a condição crucial para o sucesso reside na propriedade e no envolvimento ativo da equipe executiva. A implementação da estratégia demanda atenção constante e dedicação às iniciativas de mudança e ao desempenho em relação aos resultados desejados e, se os líderes não se posicionarem como gestores comprometidos nesse processo, a mudança não acontecerá, a estratégia não será implementada e a oportunidade de alcançar um desempenho inovador será perdida (de Waal, 2003).

Costa (2006) reforça que à medida que os gestores se envolvem mais em todas as etapas de implantação e gestão do BSC, os riscos diminuem e as dificuldades de colocá-lo em prática são reduzidas. Quanto maior o nível de participação e comprometimento dos gestores, maior será a probabilidade de sucesso na implementação do BSC e ao assumirem um papel ativo, os gestores contribuem para superar obstáculos e garantir que este seja efetivamente aplicado, promovendo uma abordagem mais suave e eficiente.

Dentre todos os fatores críticos de sucesso citados, Galas (2021) reforça que o envolvimento e apoio dos gestores desempenham papel crucial no sucesso da implementação de um instrumento de gestão como o BSC e a sua participação ativa é fundamental para estabelecer uma cultura de comprometimento e engajamento em toda a organização. Sendo assim, a implantação da metodologia não é aconselhável sem o total comprometimento da alta direção, sendo esta essencial para o sucesso do processo (Mendes e Toscano, 2010).

O comprometimento dos gestores caracteriza-se como um elemento essencial para o êxito organizacional, onde o comprometimento destes impulsionam às equipes como um esforço adicional na busca de metas (Famakin & Abisuga, 2016).

Mullins (1985) citado por Rengel & Ensslin (2020), alega que a execução eficiente das atividades empresariais e o sucesso organizacional requerem competências técnicas, habilidades sociais, habilidades humanas e capacidade conceitual por parte dos gestores. No entanto, é notável que as funções de gestão e seus impactos têm recebido pouca atenção na literatura nos últimos vinte anos, o que ressalta a necessidade de retomar essa discussão e explorar mais a fundo o papel dos gestores na organização, ou seja, fortalecer essas competências é crucial para impulsionar a efetividade da gestão e alcançar melhores resultados.

Günther e Cunha (2022) mencionam que a participação dos gestores na implementação estratégica tem sido amplamente estudada, sendo exemplos as obras de autores como Krogh et al. (2011), Kempster & Stewart (2010), Denis, Langley, & Rouleau (2010), Allio (2009) e Pretorius (2009). Contudo, eles mencionam que a descrição e sistematização dos papéis do gestor e sua influência na implementação da estratégia ainda são áreas que requerem maior atenção e pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Para se alcançar o objetivo de identificar e compreender como a alta gestão das organizações influencia o processo de implementação de ferramentas de desdobramento estratégico definiu-se como universo uma *startup* brasileira e com atuação global e de grande porte (acima de 500 empregados) (IBGE, 2021), com sede instalada em Belo Horizonte.

Optou-se pela estratégia qualitativa através de um estudo de caso único, considerado o mais adequado para fins de atingimento do objetivo desta pesquisa.

De acordo com Castro (2002), o objetivo da pesquisa científica é adquirir conhecimento sobre a realidade empírica, que compreende tudo o que existe e pode ser percebido e conhecido através da experiência, abrangendo fatos que podem ser observados e experimentados.

Godoy (1995) menciona que a pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca obter dados detalhados e complexos, ou quando a compreensão dos fatos requer uma análise fenomenológica mais aprofundada.

Outra motivação é a busca por capturar dados mais subjetivos, nos quais o contexto social e cultural desempenha um papel importante para uma melhor compreensão da influência da alta gestão no desenvolvimento estratégico. Além disso, a pesquisa qualitativa permite explorar questões complexas que são difíceis de observar diretamente (Godoy, 1995).

A abordagem qualitativa, por permitir uma compreensão em profundidade, possibilita uma análise mais complexa e próxima do contexto de estudo, buscando a contribuição dos atores sociais para a investigação de problemas ou questões relevantes. Dessa forma, ela amplia o entendimento sobre o objeto de estudo ao contextualizá-lo e favorecer a compreensão dos processos de construção social envolvidos (Minayo, 2017).

Para obter uma compreensão mais abrangente da influência da alta gestão no processo de Desdobramento Estratégico, é essencial utilizar uma metodologia que capture os aspectos dinâmicos, permitindo uma descrição detalhada do processo e proporcionando *insights* sobre o comportamento individual, de grupos de trabalho e organizacional, ao longo do tempo. Nesse sentido, o estudo de caso é uma abordagem indicada, pois permite uma análise aprofundada e contextualizada (Leonard-Barton, 1990).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único, pois, conforme Yin (2005), esse método é apropriado para pesquisas que se concentram em uma unidade específica, permitindo uma análise detalhada do ambiente para esclarecer o processo de tomada de decisão, sua implementação e os resultados alcançados. É uma abordagem que visa aprofundar o entendimento sobre as razões por trás de determinada decisão ou conjunto de decisões, bem como examinar os resultados decorrentes dessa abordagem.

Schnelle (1967, p. 149) afirma que o estudo de caso é empregado para investigar minuciosamente um evento específico ou um conjunto de eventos correlacionados, com um alto nível de detalhamento, sendo uma abordagem que busca compreender e analisar em profundidade os aspectos relacionados ao caso em questão. Vergara & Perce (2003) reforçam que este tipo de estudo é caracterizado por sua abordagem aprofundada e detalhada.

Meyer (2001) menciona que o estudo de caso envolve uma análise minuciosa das organizações ou grupos, com o objetivo de compreender o contexto e os processos relacionados ao fenômeno em estudo. Yin (2005, p.39), por sua vez, define o estudo de caso como sendo "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes".

Godoy (1995) e Yin (2003) informam que os pesquisadores têm utilizado amplamente o método de estudo de caso para investigar os fenômenos complexos, buscando compreender sua ocorrência ao longo do tempo, em vez de se basearem em repetições e incidências. O estudo de caso também é adequado para examinar fenômenos observáveis e contemporâneos em um contexto específico.

Souza et al. (2014) reforçam que a ampla utilização de estudos de caso é motivada pela demanda de uma análise detalhada da implementação dos sistemas de medição de desempenho nas práticas organizacionais.

Yin (1981) afirma que o estudo de caso é amplamente preferido como método de pesquisa devido à sua capacidade de examinar eventos contemporâneos, permitindo observações diretas, entrevistas e análise de uma variedade de evidências, como documentos, artefatos e observações.

3.2 Estratégia de coleta de dados

Para a realização do presente estudo, foram utilizados os procedimentos mais adequados para a coleta de dados em um estudo de caso, sendo: a entrevista semiestruturada, a observação participante e a análise de documentos, uma vez que a autora da pesquisa trabalhava na empresa estudada na época. Essa abordagem foi aplicada não apenas durante as reuniões em que participou, mas também abrange as observações feitas em conversas informais com colegas e nas entrevistas realizadas.

Para Yin (2005), uma característica destacada do estudo de caso é sua capacidade de abordar diversas formas de evidências, incluindo documentos, artefatos, entrevistas e observações. No entanto, é fundamental realizar uma interpretação imparcial das respostas e dados encontrados na pesquisa, evitando noções preconcebidas ou preconceitos.

A principal forma de coleta foi através de entrevistas semiestruturadas com a alta gestão da empresa, por meio dos *C-levels* e diretores e a gestão intermediária, através dos gerentes e supervisores; ou seja, pessoas que estão, de certa forma, conectados ao processo de planejamento estratégico e que podem contribuir com informações e percepções sobre o desdobramento estratégico.

Minayo (2017) reforça que a formação de amostras não deve ser orientada pela quantidade e não necessariamente precisa seguir uma abordagem sistemática. Dessa forma, sua elaboração demanda uma série de decisões, não centradas na quantidade de indivíduos a serem entrevistados, mas sim na abrangência dos atores sociais, na seleção dos participantes e nas condições dessa seleção.

Foram realizadas entrevistas com gestores em níveis diferenciados e de todas as áreas da empresa, sendo: equipe de Vendas; Organização do Cliente; área de Produto; Marketing; Financeira e Jurídico; e Recursos Humanos, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2 - Nível hierárquico dos entrevistados.

Quem	Nível
E1	CFO
E2	Gerente de Recursos Humanos

E3	Supervisor de Recursos Humanos
E4	Diretor Jurídico
E5	Diretor de Relacionamento com o Cliente
E6	Gerente Sênior de Marketplace
E7	Gerente Sênior de Serviços
E8	Gerente de Relacionamento com o Cliente
E9	Gerente de Serviços
E10	Supervisor de Marketplace
E11	Supervisor de Relacionamento com o Cliente
E12	Supervisor de Gestão de Talentos
E13	CPO
E14	Diretor de Produto
E15	Gerente de Marketing
E16	Diretor de Vendas
E17	Diretor de Produto
E18	Diretor de Finanças
E19	Supervisor de Gestão de Projetos
E20	Supervisor de Desenvolvimento de Soluções
E21	Consultor contratado pela empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha da entrevista semiestruturada foi baseada na compreensão de que essa técnica, ao permitir a participação ativa do pesquisador/entrevistador, também promove a expressão espontânea do entrevistado em relação ao objeto da pesquisa (Triviños, 1987).

De acordo com Godoy (1995), esses dados são coletados por meio do contato direto do pesquisador e/ou outras pessoas envolvidas com a empresa, incluindo seus fundadores e gestores. De acordo com Meyer (2001), para utilizar a entrevista como principal método de coleta de dados, é fundamental estabelecer uma relação de confiança entre o pesquisador e os entrevistados.

Sendo assim, foi realizado um contato prévio com o *Chief Executive Officer* - CEO da empresa, formalizando o interesse da pesquisa, explicitando os respectivos objetivos e o problema a ser investigado, obtendo um retorno formal com o aval para realização deste estudo.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado pela pesquisadora um guia com perguntas estruturadas (Apêndice A), como forma de direcionar a conversa e garantir que todas as informações necessárias ao estudo fossem abordadas, mas, permitindo flexibilidade suficiente para que fossem abordados outros pontos e informações que acrescentassem ao resultado final da pesquisa. As perguntas abordadas incluíram informações sobre o processo de desdobramento estratégico realizado pela empresa, os aprendizados e as respectivas dificuldades, bem como questões relacionadas aos comportamentos e/ou às práticas da gestão neste processo.

A definição dos critérios de inclusão e exclusão dos sujeitos investigados foi baseada em fatos relevantes no processo de desdobramento estratégico da empresa pesquisada, sendo utilizado o conceito de saturação da amostra. Em pesquisas qualitativas, considera-se interromper a coleta de dados quando novas entrevistas não adicionam mais *insights* ao objeto de estudo (Minayo, 2017). Bauer & Gaskell (2000) mencionam que a saturação é o critério de parada utilizado, onde são buscadas diferentes representações e informações até que a inclusão de novos elementos não acrescente nada de significativo ao estudo.

Segundo Minayo (2017), muitos pesquisadores, na tentativa de quantificar um número mínimo de entrevistas, estabelecem um N de 20 a 30 pessoas como seguro e suficiente para análise qualitativa. Bauer & Gaskell (2000) mencionam que N pode se estabelecer entre 15 a 25 entrevistas individuais. Observando estas considerações, este estudo realizou 21 entrevistas para alcançar seus objetivos.

Além das entrevistas, foi utilizada a pesquisa documental em arquivos disponíveis sobre o processo de implantação do BSC pela empresa, tais como documentos e apresentações, atas de reunião, sistemas de gestão, entre outros.

Uma vez que a pesquisadora fazia parte do quadro de gestão da respectiva empresa estudada, o papel de pesquisador-observador também foi usado como fonte de pesquisa, através da participação de reuniões do planejamento e desdobramento estratégico, reuniões decisórias, reuniões de performance e acompanhamento do processo.

Em relação ao papel de pesquisador-observador, Castro (2002) ressalta que a ciência tem como foco a realidade empírica, por isso a observação desempenha um papel fundamental, não apenas para ver, mas também para examinar e compreender. Além disso, a leitura de documentos, como jornais, livros e outros materiais, permite conhecer os resultados de observações e pesquisas realizadas por outros estudiosos sobre o tema.

A pesquisa documental foi realizada com o objetivo de se obter mais informações sobre o processo de desdobramento estratégico implementado na empresa, possibilitando um tratamento mais analítico aos materiais. De acordo com Gil (2010) esta é a etapa de levantamento de dados na pesquisa envolve a comparação de materiais previamente trabalhados em fontes secundárias, como artigos, teses e dissertações. Essas etapas não devem ser inflexíveis, permitindo que o pesquisador as adapte de acordo com suas necessidades.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a vantagem desse tipo de pesquisa é que as informações obtidas por meio de documentos podem ser consideradas confiáveis e válidas, pois esses materiais não foram elaborados especificamente para fins de investigação e servem como complemento a outras fontes de coleta de dados.

3.3 Estratégia de análise de dados

Mendes e Toscano (2010) retratam que a pesquisa qualitativa enfatiza a análise dos dados coletados em consonância com as proposições teóricas do referencial pesquisado, visando compreender e explicar o fenômeno estudado estabelecendo uma série de conexões explicativas em relação à variável dependente da pesquisa.

Segundo Yin (2005), essa estratégia de análise auxilia na seleção dos dados relevantes e na exclusão dos menos pertinentes, atuando como um guia para a formulação das explicações.

Foi realizada análise de conteúdo para codificar o texto e extrair informações, permitindo a compreensão de aspectos subjetivos das organizações estudadas (Eisenhardt, 1989). Para tal, se fez necessário avaliar o processo de implantação do processo de desdobramento estratégico, o processo metodológico e o comportamento e/ou práticas da alta gestão, procurando identificar aquelas que são chave para o sucesso do processo estratégico.

Silva & Fossá (2015) exemplificam a aplicação da análise de conteúdo popularizada por Bardin (1977). Trata-se de uma técnica de análise das comunicações que avalia o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador, e, através da análise do material, busca-se classificá-lo em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos, exigindo do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo, bem como certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise.

Importante ressaltar que a análise dos dados foi o resultado de uma realidade e contexto específico e momentâneo da empresa, sendo bastante comum a mudança e a evolução de práticas e processos ao longo do tempo, o que sinaliza para a necessidade de cuidado na generalização dos resultados.

Como forma de nortear o tratamento e análise de dados, foi desenvolvida a tabela 3, sendo este um referencial elaborado a partir dos objetivos específicos deste trabalho e da literatura, podendo também ser incluídas novas categorias que surgirem posteriormente.

Tabela 3 - Categorias de análise.

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias
Identificar quais comportamentos dos gestores podem ser considerados como críticos para o sucesso da implementação do BSC, sob a ótica dos gestores.	Comportamentos dos Gestores	- Histórico de implementação do BSC - Comportamentos considerados críticos para o sucesso da implementação do BSC - O relacionamento com a equipe - O gestor enquanto agente na implantação estratégica da empresa - Motivação dos gestores para a

		implantação do BSC
Identificar quais práticas dos gestores podem ser consideradas como críticas para o sucesso da implementação do BSC, sob a ótica dos gestores.	Práticas dos Gestores	- Práticas consideradas críticas para o sucesso da implementação do BSC - Comunicação da estratégia - Treinamento e capacitação metodológica
Identificar as principais dificuldades encontradas na implantação do processo, sob a ótica dos gestores.	Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC	- Conhecimento metodológico e estratégico - Incentivos financeiros - Sistemas e rotinas de acompanhamento estratégico - Ajustes e melhorias necessárias na implantação do BSC

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Síntese metodológica

Para a realização desta pesquisa adotou-se o método de estudo de caso em uma *startup* brasileira com atuação global, sediada em Belo Horizonte - Minas Gerais.

A pesquisa realizada consiste de três etapas, sendo: 1) pesquisa documental; 2) entrevista com os gestores da empresa e; 3) a observação direta do processo de implantação do BSC, uma vez que a pesquisadora era também uma executiva da empresa.

As etapas da pesquisa podem ser assim sintetizadas, conforme figura 6 a seguir:

Figura 6: Síntese metodológica das etapas da pesquisa

Método/ Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso / pesquisa qualitativa
Unidade Empírica de Análise	<i>Startup</i> brasileira
Unidades de observação	Gestores participantes do processo de implantação do BSC

Desenvolvimento	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Coleta de Dados (processo técnico)	Pesquisa Documental	Entrevista Semiestruturada	Observação Direta
Análise de Dados (processo estratégico)	Análise Qualitativa e Descritiva	Análise de Conteúdo	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo capítulo vem retratar a análise de acordo com as categorias de pesquisa definidas e conforme os aspectos metodológicos delineados para esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Os empregados que participaram deste estudo foram convidados a partir do relacionamento prévio entre a pesquisadora e eles. O critério usado para escolher os participantes do estudo foi: ser profissional que exerce papel de gestão, podendo atuar no nível tático, ou seja, coordenação (27%) e gerência (36%), bem como no nível estratégico, sendo estes diretores (23%) e *C-level* (14%). Foram realizadas 21 entrevistas no total.

Em decorrência do fato de a pesquisa ser realizada com empregados em posição de gestão, o que, comumente, requer um maior nível educacional, e o fato de o perfil da empresa ser uma *startup* com atuação global, além da necessidade de comunicação em diferentes idiomas, constatamos que 100% dos gestores entrevistados possuem graduação completa, 92% possuem pós-graduação e/ou cursos complementares à função exercida e 68% possuem *MBA* em instituições brasileiras e/ou internacionais.

Em relação ao sexo, 64% dos entrevistados são do sexo feminino e a média de atuação na empresa é de 4,5 anos, sendo que 69% destes se encontram com tempo de dedicação acima da média.

Por ser uma empresa com atuação global, realiza suas operações e atividades de forma 100% remota, propiciando a possibilidade de termos empregados de diversas regiões, inclusive de outros países. Para esta pesquisa, foram considerados apenas gestores brasileiros, sendo que 95% destes empregados estão situados na região Sudeste e 5% na região Centro-Oeste, onde de acordo com o relatório do IBGE (2023), a região Sudeste foi a que apresentou o maior percentual de pessoas com nível superior completo, totalizando 26,2% da população ocupada.

4.2 Comportamentos dos gestores

Nesta sessão será apresentada a análise dos dados referentes aos comportamentos dos gestores. No tópico 4.2.1 foi abordado o histórico de implementação do BSC na empresa, trazendo relatos e contextualização desse processo. No 4.2.2, foi retratado quais os comportamentos são considerados críticos, na própria visão dos gestores, para o sucesso da

implementação do BSC e no 4.2.3, os relacionamentos dos gestores com suas equipes diretas. Já o tópico 4.2.4 aborda o gestor como agente na implementação do processo estratégico e o tópico 4.2.5 traz os pontos de motivação dos gestores para a implementação do BSC.

4.2.1 Histórico de implementação do BSC

As empresas buscam cada vez mais um maior alinhamento estratégico em suas operações, sendo este uma importante fonte de vantagem competitiva, auxiliando as empresas a alcançar resultados expressivos (Galbraith e Kazanjian, 1986).

O alinhamento estratégico garante um melhor entendimento e conhecimento das pessoas sobre onde a empresa quer chegar, garantindo que todos possuam o mesmo foco e caminhem na mesma direção. Porém, à medida que a organização cresce, fazer com que todos os empregados sigam na mesma direção torna-se mais complexo e difícil, principalmente, devido ao fato de os gestores terem a responsabilidade de desdobramento e disseminação destas informações para que sejam difundidas por toda a empresa.

O alinhamento estratégico implica a integração, coesão e congruência entre diversas dimensões que afetam o desempenho organizacional. A eficácia e o desempenho da organização alcançam a otimização quando, por exemplo, ela responde a um ambiente predominantemente turbulento com uma estratégia exploratória, uma cultura empreendedora e um estilo de gestão criativo/construtivo (Silveira, 2014).

A empresa foco desta pesquisa é uma *startup* em franca expansão, que teve um crescimento rápido, com vários projetos e iniciativas acontecendo simultaneamente. Isto propiciou todo o crescimento da empresa, passando de uma empresa brasileira para uma empresa de atuação global, mas, ao mesmo tempo, trouxe desafios no alinhamento estratégico da empresa.

Este crescimento pode ser retratado na fala de alguns entrevistados:

“A gente foi crescendo muito no susto. As coisas foram acontecendo muito rápido” (E12).

“Eu notava a quantidade de coisas que estavam acontecendo simultaneamente, com um volume muito grande de projetos e, obviamente, uma quantidade grande de informação, uma necessidade grande de alinhamento e também de investimento também para poder dar conta de executar tudo” (E6).

“A gente experimentou um crescimento de forma muito exponencial e não estava mais

conseguindo gerenciar tudo da forma que deveria ser gerenciado. A empresa cresceu muito, então, a gente tinha muitos gestores, tinham muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo e não estávamos conseguindo ver o cenário como um todo e identificar oportunidades de melhoria” (E16).

Na medida em que novas oportunidades iam surgindo, também surgiam novos desafios e, para atendê-los de forma satisfatória, novas equipes de trabalho, novos cargos, novos setores, além de novas ofertas e entregas eram criados, objetivando suportar e executar estes desafios, mas, sem que houvesse planejamento e estruturação adequados para apoiar este crescimento, como pode ser percebido na fala dos entrevistados:

“Isso que a gente foi fazendo funcionou por um tempo. Crescemos com essas oportunidades que apareciam. Mas, em determinado momento, criamos uma colcha de retalhos” (E11).

“Como a empresa cresceu muito rápido, não tínhamos processos, as coisas iam acontecendo, íamos aprendendo e ajustando de acordo com a necessidade. A gente brinca que essas várias mudanças que vivemos, que elas nunca foram talvez baseadas em decisões macro. E sim, a gente precisa de mudar isso” (E18).

Com a necessidade de dar velocidade às iniciativas e projetos, não havia um planejamento prévio das ações, apenas adaptações necessárias para atender às exigências do mercado.

Raps (2009) citado por Günther & Cunha (2022) reforça que a implementação da estratégia requer disciplina, planejamento, motivação e controle de processos, pois tem um impacto substancial no sucesso organizacional e a estratégia formulada só agrega valor à organização se for efetivamente implementada.

Havia na empresa um modelo de negócio, com a devida definição da estratégia, porém, os objetivos e a forma de como se chegar a eles não estavam claros e nem desdobrados de forma adequada, de acordo com os relatos dos entrevistados a seguir:

“A gente propunha vários caminhos, mas não tínhamos muito claro quais e como chegaríamos no objetivo final” (E9).

“Tínhamos muitos desafios que fomos enfrentando devido a essa falta de planejamento estratégico mais focado e prévio. Se tivéssemos, não ficaríamos só reagindo ao que o mercado e ao que os nossos clientes pediam” (E8).

“Eu tinha sempre esse sentimento, de que faltava algo, faltava um *framework* de gestão, faltava uma disciplina gerencial, de metas bem estabelecidas, de uma rotina de acompanhamento. Eu sempre senti isso muito solto, muitas vezes, dependente da interação do CEO ou de cada liderança” (E1).

Ao longo do tempo, a empresa realizou a aquisição de novas empresas nos Estados Unidos, o que corroborou para esse sentimento de que os departamentos eram isolados e até um pouco perdidos, onde cada um funcionava com metas próprias e que, muitas vezes, não eram tão alinhadas com o objetivo de negócio da empresa. Os trechos a seguir mostram isso:

“Faltou um bom planejamento e amarrar um pouco melhor os departamentos. Na minha hipótese, a gente se perdeu” (E10).

“De repente, a gente falava que o nosso objetivo era um, mas não era tão claro como que a gente ia chegar lá. Então, tinham várias iniciativas, vários projetos, mas eles mudavam de prioridade e depois a gente não sabia muito bem como ia chegar no resultado final por meio desses projetos. Tinha uma falta de modelo de gestão no sentido de como que a gente ia chegar aos nossos objetivos” (E4).

“A gente não tinha um desdobramento desses objetivos e desses indicadores linkando com os objetivos da empresa” (E15).

Com o processo de aquisição, a empresa passou por um momento decisivo de repensar sua estratégia, de entender o que a ela queria ser, como queria se posicionar e o que precisaria fazer para atingir seus objetivos e não apenas reagir ao que o mercado queria.

De acordo com Charan e Colvin (1999) citados por Oliveira et al. (2010), entre 70 e 90% das organizações mundiais falham ao implementar a estratégia, que apesar de muitas vezes bem executada, perde seu valor por não ser reproduzida nos processos e na cultura da organização.

Para isso, a empresa contratou uma consultoria com a finalidade de apoiar a redefinição estratégica, bem como o desdobramento desta estratégia em objetivos específicos para toda a empresa, através de uma metodologia única de gestão - o *Balanced Scorecard* - BSC, conforme explicam os entrevistados a seguir:

“Para ter uma comunicação unificada, é necessário ter alguma ferramenta de gestão para possibilitar que as metas sejam definidas em coerência com a principal liderança, que tenha visão para onde que a empresa deve ir e ajudar a desdobrar isso” (E16).

“À medida que a organização cresce, fazer com que todos os empregados vão em direção ao objetivo comum se torna mais complexo e difícil, porque são vários gestores que levam informações para os seus times. Então, é necessário ter alguma ferramenta de gestão para possibilitar o desdobramento das metas para as equipes” (E8).

“Chegou a hora de trazer um pouco de estrutura para o planejamento estratégico e estruturação e alinhamento dos objetivos estratégicos. Então, como que a gente traz todo mundo para a mesma página? Como que a gente garante acompanhamento desses objetivos? Esse foi um pouco do objetivo trazer estrutura e ter um caminho claro” (E9).

“A gente não sabia muito bem quais eram as relações com os outros times. A metodologia do BSC permite você ter essa visão um pouco mais clara do que está acontecendo em termos gerais” (E19).

Kaplan (1999) relata um ponto significativo que se refere a uma situação comum, onde consultores externos assumem a responsabilidade pela implementação do BSC, e, com isto, cria-se um alto risco de desenvolver um sistema sofisticado que não atende adequadamente às necessidades de gestão da empresa. A contratação da consultoria deve ser considerada apenas como apoio para a construção do BSC e sua implantação (Kaplan, 2001).

A consultoria iniciou seu apoio à empresa em seu planejamento estratégico ao final do ano de 2021, suportando a definição do processo estratégico para do ano de 2022, bem como auxiliando na implementação e criação de rotinas de acompanhamento do mesmo. A atuação da mesma foi contínua até o início de 2023, quando, a partir de então, a alta gestão da empresa assumiu todo o processo de definição e implantação estratégica.

4.2.2 Comportamentos considerados críticos para o sucesso da implementação do BSC

Por meio do uso do BSC, as empresas traduzem a estratégia em termos operacionais para toda organização e os gestores têm papel fundamental nesse processo, pois, são eles que comunicam o que deve ser feito, como e para quê, transformando a estratégia em objetivo de todos.

Na empresa foco deste estudo, foi definido que no seu primeiro ano de implantação, o BSC ficaria centralizado na alta gestão - *C-level* e diretores. De acordo com Almeida et al. (2008), gerir volta-se para a concretização da visão e da estratégia.

Mas, não foi definido de forma clara e concreta como deveria ser realizado (e se deveria) o compartilhamento da sua implementação e do que estava sendo executado com os gerentes e supervisores, bem como junto às suas respectivas equipes. A falta de clareza e de informação acabou acarretando certa resistência por parte das outras camadas de gestão, uma vez que não havia direcionamento, de acordo com o relato de alguns respondentes:

“Acredito que tenha faltado um pouco mais desse compartilhamento de como que foi a escolha do modelo, de como foi o planejamento e de como isso seria feito, até mesmo a implementação, como seria feita. Ficou muito centralizado e quando chegou pra mim, foi assim: vamos fazer uma reunião trimestral pra analisar os resultados e analisar como estão os números e pensar em planos de ação. Ficou nisso. Não teve um momento de

refletir sobre aquilo ali e entender mais sobre aquela metodologia” (E7).

“Para ser muito sincero, ficou muito nos gestores. Depois de três semanas, foi comunicado para gente que seríamos o responsável por levar isso pro time. Mas de que forma? Sabe com qual periodicidade? Como fazer isso de forma alinhada com o discurso e ter certeza que estamos alinhados com todas as outras áreas? Como que a gente vai receber atualização para atualizar o time também?” (E8).

“O gestor tem que conseguir levar para o time até que seja parte do dia a dia deles e trazer para essa ação. Às vezes, sinto que, em muitos momentos, a gente não consegue” (E20).

A estratégia da empresa foi definida de forma centralizada pela alta gestão e com nenhum envolvimento dos gestores intermediários, além de não ter havido contextualização clara do porquê estava-se implementando o BSC, como havia sido concebida a estratégia, qual era a expectativa do modelo e o papel dos gestores intermediários em todo o processo de implantação.

Mintzberg (2003) reforça que os gestores próximos à alta gestão são os responsáveis por operar de forma contínua nas fronteiras da organização, sendo os mais impactados pelas dimensões ambientais. Este ponto pode ser percebido na fala dos entrevistados, que retratam a necessidade de um maior entendimento do processo estratégico, objetivando garantir o desdobramento deste para a parte operacional.

Importante ressaltar que nem toda a alta gestão participou ativamente do processo de concepção estratégica, sendo que alguns diretores tiveram pouco ou nenhum envolvimento com o processo e a falta de clareza também se aplicou a estes.

Almeida et al. (2008) mencionam que existe um grau de incerteza em relação ao nível de participação e envolvimento dos gestores de nível médio, que são frequentemente considerados incapazes de formular planos, estabelecer metas e influenciar a visão de futuro da organização.

Silveira (2014) reforça que, para ser eficaz é fundamental engajar todos os empregados desde o início, garantindo que todos entendam o propósito e a importância do método para a empresa, já que a ferramenta requer o envolvimento de toda a equipe.

Com isto, este processo de implantação da ferramenta trouxe desafios para os gestores, principalmente, os gestores intermediários, em relação à importância de se ter e conhecer a visão macro do negócio, bem como conseguir realizar a tradução da estratégia para a operação, mostrando como cada um, na sua área de atuação, pode contribuir para o todo e o seu respectivo sucesso. Podemos identificar este ponto através das falas dos entrevistados:

“É difícil trazer essa visibilidade e mostrar qual é o impacto, por que a gente está fazendo aquilo, por que a gente mudou? Temos que tirar eles, o time, do dia a dia, estimular a verem para além da rotina para que consigam se desenvolver e ter essa visão estratégica. Porque, no final das contas, quem vai entregar esses resultados são eles. Eles que estão com o cliente. Eles que estão fazendo as entregas. Eles estão fazendo a roda girar” (E20).

“O grande desafio é conseguir traduzir isso pra uma operação, para que isso faça sentido para eles” (E6).

Vários aspectos foram citados pelos entrevistados como passos iniciais para superar os desafios impostos junto aos gestores, principalmente supervisores e gerentes, e implantar o BSC de forma efetiva na empresa, sendo: o conhecimento do negócio, comunicação direta e transparente e alinhamento entre os gestores e suas equipes sobre as prioridades estratégicas, conforme relatos a seguir:

“Eu começaria até antes da comunicação. Eu acho que o número um tem a ver com visão estratégica e entendimento do negócio. Você não consegue implementar com sucesso um projeto como esse se não é capaz de entender quais são os objetivos estratégicos da companhia e entender os projetos que, de fato, que vão impactar no resultado que é esperado. O número dois eu colocaria a capacidade de comunicar, alinhar e engajar pessoas. Você também não consegue implementar algo, principalmente novo, dentro da realidade de uma empresa pouco estruturada do ponto de vista de gestão. Você precisa garantir que as pessoas entendam bem o que elas estão fazendo. Então, os líderes precisam estar alinhados sobre essas prioridades” (E5).

“Com certeza tem que ter muita visão estratégica e planejamento. Você precisa também de certo nível de organização e priorização porque, falando de uma maneira mais operacional, as coisas vão acontecendo e você não consegue colocar o que é prioridade como realmente uma prioridade” (E19).

“O principal é ter uma comunicação muito bem alinhada. Trazer isso para o nosso dia a dia e compartilhar o objetivo com o time. Então, deve haver a comunicação e o alinhamento constantes para que isso não se perca e para que seja cada vez mais presente no nosso dia a dia” (E12).

O papel do gestor foi mencionado pelos entrevistados como fator fundamental para o sucesso do desdobramento da estratégia dentro da empresa, corroborando autores como Mendes e Toscano (2010), entre outros. É ele quem traduz os objetivos macro da organização para as atividades de cada equipe. Para isso, é importante que ele acredite no que está sendo proposto para guiar e comunicar bem com sua equipe e se envolver no processo. Este também foi um ponto mencionado pelos entrevistados:

“O meu papel enquanto gestor é conseguir traduzir uma coisa que é muito estratégica,

talvez fora da realidade do dia a dia de trabalho deles, em ações ou em questões que estejam de fato ligadas à rotina de trabalho deles” (E6).

“O principal comportamento como gestor seria uma comunicação clara com o meu time, principalmente, porque nem sempre é fácil enxergar a conexão com o objetivo da empresa, já que, às vezes, não é tão clara nem para os gestores” (E15).

“O gestor tem que se envolver no processo, não no operacional, mas ele tem que estar com o time. Se ele tem que conseguir transparecer para o time de uma forma muito transparente, já sai ganhando” (E11).

“Quando se tem domínio do que está falando e acredita de verdade, você consegue trazer aquilo à mesa, olhando para a situação real, olhando para os desafios reais. E consegue, de alguma forma, cativar as pessoas para que elas acreditem e elas comprem aquela ideia com você” (E11).

“Acredito muito no modelo de gestão por influência e porque esse é o modelo que eu sempre me vi, onde eu tinha mais desejo em participar e contribuir com o projeto naquela gestão em que eu me espelhava e achava a pessoa realmente no nível técnico elevado” (E16).

Para que os gestores exerçam seu papel de comunicar e de influenciar as pessoas, além do entendimento completo do processo estratégico, de seus objetivos e do conhecimento das iniciativas estratégicas necessárias a serem implementadas para garantir o alcance dos resultados, faz-se necessário a definição e criação de rituais e rotinas de gestão, uma vez que estes momentos formais propiciam comunicação aberta e alinhamento entre gestores e equipes, para que seja alcançado o resultado esperado.

“Temos que ter o compromisso de seguir essa rotina, essas regras para garantir que eu estou dando os passos necessários. É uma certa disciplina com aquelas rotinas que a gente formaliza, mas que deveriam ser muito naturais para quem é gestor. Também é importante manter uma comunicação aberta em todos os níveis” (E21).

Porém, estas rotinas de gestão não são padronizadas dentro da empresa, de forma a garantir um alinhamento da comunicação e desdobramento da informação, e nem sempre, são realizadas por todas as áreas, gerando certa inconsistência e desalinhamento entre as equipes de trabalho, conforme pode ser percebido pelas seguintes falas:

“Às vezes a gente deixa um pouquinho de lado alguns rituais que são justamente importantes para dar base para seguir, para entregar aquele resultado que a gente precisa” (E3).

“A gente não tem ritos uniformizados. Cada gestor, cada pessoa, trabalha o rito de forma diferente. A gente precisa organizar e eu acho que é preciso puxar isso para garantir que eu, da minha parte, vou ter as informações necessárias para conseguir trazer isso para as pessoas que estão embaixo de mim e direcioná-las para onde preciso. Isso

também vem da expectativa do que se espera de mim, para onde eu levo o meu time” (E16).

Pelas falas dos entrevistados é possível perceber a importância do papel do gestor dentro do processo estratégico, mas, para que esta função possa desdobrar o planejamento estratégico, é importante garantir que estes, mesmo não participando ativamente do processo de construção do mesmo, possuam contexto da sua concepção e da motivação do estabelecimento da respectiva estratégia.

Wanderley (2016) reforça que é crucial que todos os colaboradores compreendam a estratégia e executem suas tarefas diárias de maneira a contribuir para o sucesso estratégico, uma vez que a utilização efetiva da ferramenta requer a disponibilidade de recursos, bem como o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da organização.

Além disso, com o devido conhecimento estratégico, cria-se a necessidade de definição de fóruns e rotinas de gestão, minimamente padronizados, objetivando que o desdobramento das informações aconteça para toda a empresa, e garantindo que todos os empregados obtenham conhecimento mínimo e unificado do que e do porquê está sendo realizada a implantação do BSC.

4.2.3 O relacionamento com a equipe

Os gestores são os protagonistas do desdobramento e da tradução da estratégia na empresa e a forma de relacionar com as equipes é fundamental para que o alinhamento seja feito. Na empresa não existe um padrão ou um ritual formal de desdobramento e nem todos os gestores se sentem preparados e/ou com conhecimento para fazê-lo junto às suas equipes, conforme percebido nas falas a seguir:

“Hoje, no meu time não tem relacionamento. Eu tenho um pouco de dificuldade de traduzir esses objetivos estratégicos ou de trazer isso para o nosso dia a dia. Acho que tem a ver também com esse nível de maturidade, com os anos de experiência e até com a experiência corporativa.” (E12).

“Eu explico o que vamos fazer, mas em alguns momentos eu sinto que com eles eu preciso ou fazer junto, ou fazer uma vez para que eles consigam caminhar, para que eles consigam fazer e gerar essa relação de entendimento” (E6).

O relacionamento entre gestores e equipes é baseado no perfil de cada gestor, ou seja,

não existe um padrão. Potye & Bahia (2022) mencionam que o estilo de gestão participativa favorece o estabelecimento conjunto de metas, a autonomia na resolução de problemas, a participação na tomada de decisões, a tolerância a erros e riscos, e a flexibilidade no trabalho. A gestão carismática possui maior enfoque inspiracional, com maior estímulo intelectual e orientação para o desempenho, capacitando os empregados a definirem suas metas, armazenar e compartilhar conhecimento, e apresentar novas ideias. Enquanto isso, a gestão voltada para a equipe permite que os funcionários estabeleçam metas e promove o trabalho em equipe.

Alguns gestores, de acordo com o seu perfil, acabam criando uma maior conexão e são mais próximos de suas equipes, criando relacionamentos e uma maior afinidade, enquanto outros não, conforme relatado pelos entrevistados:

“Tenho a minha forma de gerir, a minha personalidade, como eu lido e como me comunico com o time. Mas, temos algumas variações, dependendo da pessoa que estamos conversando. Cada uma tem particularidades e cada time também” (E20).

“Naturalmente, algumas pessoas são mais próximas que outras. Existem gestores super carismáticos, pessoas amigas do time. Eu não tenho essa pegada. Meu relacionamento é bom e eu tento sempre deixar a porta aberta para receber *feedback*” (E15).

“Tenho relacionamento muito bom com o time e acho que, às vezes, é tão bom que até me atrapalha, principalmente, em momentos de ações corretivas que são necessárias serem feitas. Porque precisamos de seriedade em certos momentos” (E8).

“Eu gosto de ser um gestor bastante próximo, mas não micro gerenciador, até porque assim não posso nem micro gerenciar minhas próprias atividades, quanto mais as dos outros. Então, procuro dar sempre os direcionamentos que eles precisam, mas também deixo à vontade para que eles tomem as próprias decisões” (E19).

“Se eu pudesse definir meu relacionamento com meu time em uma palavra seria: próximo, presente e ativo. Sou uma pessoa que está sempre disponível” (E9).

Para construir relacionamentos fortes é preciso criar conexões entre as pessoas e é desta forma que alguns gestores da empresa se relacionam com suas equipes. Eles entendem que a comunicação aberta é uma das maneiras mais fáceis de construir relacionamentos sólidos no local de trabalho, pois garante que todos tenham a chance de compartilhar suas opiniões, ideias, reclamações, perguntas e *feedback*.

“Em uma das primeiras reuniões que eu tive com o time, fui muito aberta. Demorei porque respondi todos os questionamentos e deixei claro que estava aprendendo junto com eles. Lembro que, em várias reuniões que eu fui, não sabia exatamente o que era para fazer e quando eu saí eu recebi a mensagem: ‘que bom que você estava comigo, porque é um cliente muito difícil’. Assim, construo as minhas relações através de conexão, porque acho que isso facilita quando eu precisar dar um *feedback*, que é um pouquinho mais difícil de dar quando acontece alguma coisa errada” (E11).

“Como gestor, não é bom ser vulnerável, mas quando sou vulnerável com meu time, trago esse lado humano para a mesa. Eu sinto que eu crio essa conexão com eles. Consigo estabelecer e dar o peso que as coisas precisam e, ao mesmo tempo, consigo que o meu time me entenda também” (E11).

“Indiretamente organizo minha rotina para ter tempo de sobra, caso tenha alguma pendência ou algum imprevisto. É desde você chegar e dar um bom dia no grupo, procurar saber se está tudo bem, principalmente, em semanas que a gente já tem aquele pressentimento que talvez não vai conseguir cumprir tudo” (E9).

Cada equipe tem um ritual e uma periodicidade diferente de desdobramento da estratégia da empresa e de acompanhamento de resultados, bem como de discussões de atividades de rotina e de alinhamentos internos.

Algumas equipes definiram encontros mensais, enquanto outras equipes definiram, além dos fóruns mensais de acompanhamento de resultados, rotinas intermediárias, ou seja, semanal ou quinzenal, para acompanhamento de ações de rotina.

A quantidade de pessoas em cada equipe e o interesse delas também impactam na forma de realização desses rituais, sendo que algumas equipes possuem facilitadores internos que ajudam na disseminação da informação. As falas a seguir espelham esses aspectos:

“Tento puxar meu time para que ele tenha essa visão estratégica para além do que eles estão executando dia a dia porque sei que vai fazer a diferença na carreira deles. Então, mostro os desafios, onde queremos chegar. Uns demonstram interesse outros nem tanto, mas gosto de ter conversas estratégicas para além da rotina. Acho que faz diferença” (E20).

“Tenho sempre encontros semanais para discutir rotina, estratégia, problemas que estão acontecendo e dar direcionamentos. Temos outra reunião maior, semanal também, com todo o time para que a gente possa passar atualizações, discutir projetos, trocar informações” (E19).

“Uma coisa é você ter um time de 30 pessoas, outra é ter um time de 60 e outra de 10. Hoje, o meu time tem 12 pessoas, é bem enxuto. Então, manter uma comunicação ativa de para onde a gente está indo, o que a gente tem feito é muito mais fácil porque eu estou presente em todas as reuniões. O momento que é formal e onde é passado a visão estratégica são as trimestrais que eu faço com a minha unidade de negócio” (E19).

“Eu conduzo semanalmente com meu time. Mas, esse é o jeito que eu faço, que eu sempre fiz e que mantém um nível de organização para onde a gente está indo. Mas não é igual para as outras áreas” (E16).

“Hoje, eu particularmente não tenho um canal específico para isso. Geralmente, esses alinhamentos acontecem durante a rotina” (E10).

O estabelecimento e a criação de relacionamento com os empregados se tornam desafios adicionais, uma vez que a empresa possui atuação global, onde o inglês é a língua

oficial e nem sempre o gestor possui domínio total para se expressar plenamente. Outro ponto de destaque é que a empresa possui toda a sua operação sendo realizada de forma remota, ou seja, toda a interação é feita de forma virtual.

Algumas equipes, além dos fóruns de acompanhamento de resultados e de atividades operacionais, definiram momentos e reuniões para uma maior socialização entre os seus membros onde, nesses momentos, há a troca de informações pessoais, realização de jogos e dinâmicas e criação de um ambiente amistoso. Mas, conforme mencionado, esta é uma prática não padronizada e nem todas as equipes fomentavam a realização desses momentos de construção de relacionamento.

4.2.4 O gestor enquanto agente na implantação estratégica da empresa

O BSC facilita a comunicação dos objetivos da organização, garantindo que eles sejam compreendidos, avaliados e controlados pelos empregados, sendo possível adotar metas individuais ou em equipe, de forma focada e alinhada. Sua implantação depende da estrutura da organização e de os gestores exercerem seu papel como disseminadores da estratégia.

Na empresa foco desta pesquisa, este processo de implantação foi realizado de forma *top down*, ou seja, definido pela alta gestão e desdobrado para os empregados onde, de acordo com Mintzberg (2003), a centralização se faz necessária para assegurar a tomada de decisão estratégica de uma organização.

Günther & Cunha (2022) reforçam que os gestores desempenham um papel crucial ao fomentar o comprometimento das pessoas e dos grupos, ajudando na identificação do conhecimento, com o objetivo de orientar a organização em direção ao futuro desejado, promovendo a expansão da capacidade de aprendizado.

No decorrer da implantação, o processo contou com o apoio de uma empresa de consultoria, que promoveu um *workshop* de alinhamento para alguns níveis gerenciais, compreendendo *C-level* e diretores (os outros níveis gerenciais não foram inseridos *a priori*).

Mesmo no nível de diretoria, nem todos foram convidados a participar do *workshop* de definição estratégica e a escolha dos participantes foi feita de acordo com a relevância da área gerida pelo mesmo, bem como pela necessidade de contribuição com informações específicas sobre a operação de sua área de gestão.

Além desta falta de envolvimento de toda a alta gestão, nem todos os gestores que

foram devidamente envolvidos no processo estratégico compreenderam o modelo em sua totalidade, nem como seria a sua implantação, acompanhamento e qual era a expectativa em relação à sua própria função, como pode ser percebido pelos relatos a seguir:

“No primeiro ano, houve um envolvimento maior, quando contratou a consultoria para trabalhar na implementação do modelo. O momento ali chegou até o nível de gestão direta. No segundo ano, pulou essa etapa de envolvimento gerencial e ficou um gap” (E5).

“A implementação do BSC foi bastante *top down*. Então, a gente tem a estratégia geral e vai desmembrando em metas menores e aí que vai alocando para cada time. É uma coisa que realmente está vindo mais de cima” (E19).

“É o primeiro ano que estou no modelo de gestão e eu ainda estou tentando entender ele também. Então, muitas vezes me vejo fazendo, propondo coisas que, às vezes, até eu não consigo fazer nem implementar. Então, como que eu vou exigir isso dos gestores? Eu também não estou conseguindo fazer isso na minha rotina” (E2).

De acordo com a fala dos entrevistados é possível concluir que houve também uma diferenciação do processo estratégico se comparado o primeiro ano com o segundo ano de implantação do BSC.

O primeiro ano do processo de concepção estratégica foi realizado através de *workshop* e contou não apenas com *C-level*, mas, com a participação de alguns diretores. Já no segundo ano, também foi realizado um *workshop* estratégico, mas, diferente do primeiro ano, foi definido que apenas os *C-level* participariam deste processo, sendo os diretores e as outras camadas gerenciais envolvidas apenas em um segundo momento, já focados no processo de desdobramento e implantação.

Sendo assim, a implementação do modelo foi *top down*, ondes os gestores intermediários não foram envolvidos no processo de definição estratégica, mas, foram inseridos por seus gestores diretos no processo de implantação das iniciativas estratégicas. A decisão do envolvimento ou não dos gestores intermediários, ou seja, gerentes e supervisores, e como este envolvimento se daria, partiu diretamente de sua gestão direta, não havendo uniformidade desta atuação dentro da empresa.

Com isto, pode-se perceber diferentes níveis de envolvimento no processo, conforme pode ser constatado com os relatos que seguem:

“Não tive muito envolvimento na implementação, mas eu estava ali o tempo inteiro, participando nos planos, nas planilhas. Então eu acho que de alguma forma eu estava envolvida, mas ainda não tinha a visibilidade de que isso era parte do nosso

planejamento” (E12).

“Durante o processo, toda essa virada de chave que teve do ano passado para cá, fui envolvida em alguns momentos. Minha gestora me trazia alguns desses pontos, a gente conversava muito. Eu sei que ela esteve envolvida, mas eu não estou envolvida agora em nenhuma atividade. Então eu me pergunto: e a parte operacional? Como que a gente vai conectar as entregas do time? De que forma o time impacta com esses direcionamentos estratégicos?” (E20).

“Eu nunca participei do processo de definição desse planejamento e desses objetivos e metas. Acredito que, pelo menos os gestores até o meu nível [de gerência], tivemos uma influência indireta. Mas, minha resposta seria não. Não fui envolvida e nunca participei, de fato, de uma reunião que falasse olha, agora a gente vai sentar para definir os objetivos que a gente vai trabalhar para esse ano, a gente definir o plano estratégico” (E6).

“Não participei efetivamente do planejamento estratégico. Acho que foi uma coisa mais estratégica mesmo, com menos pessoas. Se colocar num fórum muito grande, a gente não chega em lugar nenhum. Mas tenho que entender como eu consigo me aproximar desses números e indicadores” (E19).

De acordo com Mohrman e Worley (2009) citados por Avelino et al. (2016) é pertinente incentivar a participação da equipe na realização das metas, uma vez que a gestão eficaz da equipe é crucial para alcançar os objetivos por meio do envolvimento das pessoas.

A falta de comunicação entre os níveis hierárquicos no desdobramento do BSC trouxe desalinhamento em relação às expectativas do que era necessário ser alcançado, pois nem sempre o que era planejado pela alta gestão era passível de ser realizado na base operacional.

Djordjevic et al. (2020) mencionam que incentivar a participação dos empregados no processo estratégico contribui para um melhor desempenho de suas tarefas.

Este ponto acabou gerando um desalinhamento estratégico, uma vez que existia uma iniciativa proposta, mas, a sua implantação nem sempre era factível, conforme podemos perceber na fala do entrevistado E8:

“Não estou sendo envolvido. Acho que a gente está sendo pouco envolvido. São planejadas muitas coisas ‘lá em cima’, e quando vem executar ‘aqui embaixo’, começa a ver que não é bem assim” (E8).

A falta de envolvimento no planejamento juntamente com a falta de comunicação do que deveria ser feito e de clareza dos objetivos trouxe insegurança para os gestores, já que eles foram apenas informados e não envolvidos desde o início no processo de definição estratégica. Eles sentiram a necessidade de ter um treinamento na metodologia e de uma apresentação do cenário macro, bem como de um maior alinhamento quanto às expectativas

em relação à implementação do mesmo, conforme se observa nos trechos a seguir:

“Não tive envolvimento no planejamento e depois que já estava pronto, a gente entendeu qual era a metodologia. E eu lembro que no primeiro planejamento tinha uma planilha e eu via meu nome lá. E eu falava assim: ‘meu Deus do céu, o que que eu vou fazer agora? Quando isso vai ser cumprido?’ Esse planejamento já chegou pronto, objetivos do negócio foram apenas comunicados” (E7).

“Os primeiros planejamentos começaram no ano passado e não fui envolvido e neste ano também não. Então, assim, o meu papel foi mais de informado do que consultado. Sendo bem sincero, apesar de estar no cargo de diretor, não diria que eu fui envolvido pela direção. Acho que faltou sim uma apresentação melhor, pelo menos com os diretores e com os gerentes mais sêniores” (E16).

“A gente não tinha conhecimento geral das coisas, um conhecimento mais amplo. Acho que tem muitas pontas que ficaram soltas” (E10).

“Sinto que eu estou sendo envolvido indiretamente em algumas demandas, algumas responsabilidades, mas não diretamente. Eu, pelo menos no cargo que eu estou, não tive nenhum treinamento específico sobre a metodologia. Eu não participei de nenhuma tomada de decisão” (E9).

Mesmo no nível da alta gestão, nem todos foram envolvidos no processo de concepção e desenvolvimento estratégico, sendo alguns destes apenas informados e solicitados a dar suporte na implantação das iniciativas, bem como no desdobramento para os gerentes e supervisores.

Além da falta de envolvimento de toda a gestão sênior no processo estratégico, não houve nenhum alinhamento metodológico prévio ou treinamento realizado para contextualizar a todos sobre o BSC, suas etapas, o que era esperado de todas as funções e nem como seria realizado esse desdobramento.

Com a compreensão clara e transparente da estratégia, os empregados trabalham com criatividade e iniciativa para encontrar melhores maneiras de ajudar as empresas a terem sucesso e alcançarem seus resultados (Kaplan, 2002).

O desdobramento das informações foi outro ponto levantado pelos entrevistados, uma vez que elas ficaram apenas no nível da alta gestão e os outros níveis gerenciais da empresa ficaram sem o entendimento do seu papel e de como exercê-lo em conformidade com a estratégia da empresa, o que é expressado nas falas a seguir:

“Aqui, desce só até a gerente. E ainda assim eu acho que o desdobramento estratégico está perdido. As dinâmicas são péssimas. Acho que a gente entrava ali mais como fulaninho que estava reportando os dados porque não tinha troca entre as áreas” (E14).

“As metas e os indicadores são *top down*. Só que a partir disso, vejo que cada time

precisa entender o que deve fazer para poder chegar lá" (E19).

Com a falta de entendimento metodológico e suas respectivas etapas, a falta de participação e contextualização no processo estratégico, a falta de alinhamento de expectativas quanto à sua participação na implantação do BSC, e a falta de uma comunicação clara e padronizada, os gestores, principalmente os gerentes e supervisores, ficaram sem o direcionamento necessário do que deveria ser feito e executado e, sendo estes os responsáveis pelo desdobramento para os empregados e consequente operacionalização da estratégia, se viram perdidos no que deveria ser executado e acompanhado.

Krier (2022) menciona que há diversas razões para falhas nos processos de planejamento estratégico, sendo uma delas quando os gestores da empresa não estão envolvidos, o plano pode parecer desconectado das atividades diárias ou dos desafios específicos, resultando em falta de comprometimento com as propostas planejadas.

4.2.5 Motivação dos gestores para a implantação do BSC

De acordo com os entrevistados, o primeiro passo para serem motivados a executar e implementar a estratégia é conhecer e acreditar na metodologia, bem como conseguir tangenciar esta implementação através de soluções positivas para a empresa e entender qual é o seu papel dentro da estratégia e como este contribui para os resultados da empresa. Este sentimento pode ser percebido nas seguintes falas dos entrevistados:

“Eu acho que principalmente acreditar na metodologia e acreditar que esse é um passo para a gente alcançar a nossa visão de inaugurar na bolsa e de ser a primeira *content cloud* do mundo” (E12).

“Tenho muita vontade de ver a companhia com os resultados positivos, funcionando bem. Até para garantir segurança futura das nossas posições e de ver a empresa crescendo e se transformando numa empresa maior e melhor a cada dia” (E2).

“Faz parte do todo, do objetivo ou do porquê estar ali. Isso motiva muito. Por isso, trazer as pessoas para esse processo é importante, saber que você fez parte desse processo e que tem um pedacinho seu ali. Então, a gente criando um novo escopo, uma nova oferta, seja implementando um novo processo, tem uma parte ali nossa” (E20).

“Acho que é o meu entender que eu faço parte disso, que eu não sou só uma peça executora que a minha. O que eu faço é importante e vai de fato gerar impacto para o atingimento ou não do resultado. E eu acho que é um todo” (E6).

Mintzberg (2003) retrata que a estratégia desdobrada em metas e indicadores são

fatores de motivação que a alta gestão nas empresas determina frente aos gestores como forma de motivá-lo a atingir melhores resultados.

Outro ponto abordado foi a confiança. É importante que os gestores saibam que estão tomando a melhor decisão, com embasamento, garantindo a definição de um bom planejamento estratégico, que irá nortear as iniciativas e objetivos estratégicos da empresa. Segundo os entrevistados:

“Confiança de que nossos gestores estão tomando as melhores decisões e que a metodologia definida pela consultoria realmente é para nos fazer chegar nesse futuro. Acho que isso é o que mais me motiva e, a partir disso, eu consigo ter um direcionamento claro de como que a gente vai chegar lá” (E12).

“O planejamento estratégico é primordial porque durante muito tempo a gente não tinha muito esse norte. Às vezes, você estava com a noção de que estava com um acontecimento porque estava entregando um monte de coisa. Mas, isso não estava necessariamente refletindo naquilo que a empresa precisava que refletisse. Então, a coisa que mais me motiva em relação a trabalhar com isso é saber que a gente tem um objetivo, que ele é claro e que todo mundo entende” (E13).

Porém, como o processo estratégico foi concebido pela alta gestão e não houve o envolvimento de todas as camadas gerenciais no processo, isso acabou gerando baixo engajamento na implementação do BSC, conforme dito:

“Tenho motivação alta para atingir os resultados de negócio que foram definidos a partir desse modelo. Mas, para seguir todas as determinações do modelo tenho uma motivação baixa até porque acho que faltou esse trabalho inicial de mostrar o quanto esse modelo é positivo e é o melhor e pode impactar no atingimento desses resultados assim” (E7).

Como citado por diversos autores, entre eles Mendes e Toscano (2010), a função gestão é um dos principais fatores críticos de sucesso para a implantação do BSC e garantir que os gestores estejam devidamente motivados, engajados e comprometidos é um ponto chave. Esta motivação e engajamento visam garantir que estes conheçam e acreditem na metodologia, sabendo de antemão o que esperar e os passos a serem seguidos.

Além disso, é importante garantir que os gestores consigam efetivamente tornar tangíveis as iniciativas para a sua efetiva implementação, validando a viabilidade destas ações dentro do contexto operacional e entendendo o seu papel dentro da estratégia e como este contribui para os resultados da empresa. Almeida et al. (2008) reforçam que os gestores incentivam a mudança constante e a adaptação a novos patamares.

Sendo assim, é importante implementar e garantir o devido acompanhamento dos

resultados, proporcionando a devida visibilidade do alcance ou não dos objetivos estratégicos, como forma de balizar o esforço de todos e compreender a necessidade de ajustes frente à estratégia concebida.

4.3 Práticas dos gestores

Nesta sessão será apresentada a análise dos dados referentes às práticas dos gestores. No tópico 4.3.1 foram abordadas as práticas consideradas como críticas, na própria visão dos gestores, para o sucesso da implantação do BSC. No 4.3.2, foi retratado como foi realizado o processo de comunicação da estratégia e no 4.3.3 foi exposto o processo de treinamento e capacitação metodológica.

4.3.1 Práticas consideradas críticas para o sucesso da implementação do BSC

Os gestores são peças fundamentais para o sucesso da implantação do BSC. São eles que, após entender os objetivos e metas, traduzem e repassam para as equipes, transformando a estratégia em ações. Por isso, se faz importante a definição de rotinas e práticas de gestão, bem como conversas, reuniões e/ou rituais, sendo estes bastante importantes para o alinhamento e desdobramento das informações e definições estratégicas.

Almeida et al. (2008) reforçam que os gestores, independentemente de seu nível na organização, devem participar da construção da realidade, para que mais facilmente se alinhem com ela e influenciem outros a isso.

Na empresa foco deste estudo, os entrevistados demonstraram a necessidade de ter momentos específicos para discutir a estratégia a fim de compreender o contexto como um todo e para obter direcionamento mais específico sobre o que deve ser repassado às equipes e como isso deve ser feito, de acordo com o relato a seguir:

“Acho que mais conversas focadas nisso. Eu acho que a gente tem poucas conversas ou reuniões específicas para isso. Entender até onde a gente pode compartilhar e de que forma receber, até direcionamento de como a gente compartilha certas informações com os times. Eles precisam se sentir parte. Para eles ainda é uma coisa muito distante. Aí, eu pergunto: ‘como é que eu posso influenciar nisso? Que diferença que eu vou fazer nesse atingimento de meta, de retenção de receita?’ Então acho que conseguir trazer isso, fazer essas rodadas de conversa e pegar as sugestões. E como eu falei, não são todos os gestores que têm essas conversas com os liderados” (E20).

Em algumas áreas, as reuniões mensais e os rituais de gestão já estão preestabelecidos, onde a estratégia da empresa é abordada, sendo apresentados os resultados e as metas a serem alcançados, as ações necessárias para tal, bem como o respectivo acompanhamento da execução destas ações. Kaplan (2002) reforça que alguns aspectos das reuniões periódicas de gerenciamento devem ser implementados com o objetivo de se tornar rotina.

Günther e Cunha (2022) reforçam que a implementação da estratégia requer disciplina, planejamento, motivação e controle de processos. Isso é crucial para o sucesso organizacional, já que a estratégia formulada só agrega valor à organização quando efetivamente implementada, reforçando a necessidade da criação de processos de acompanhamento e rotinas preestabelecidas de gestão.

Além disso, outro ponto abordado pelos entrevistados foi o processo de escuta, sendo essa uma ferramenta simples que deve ser usada para entender as demandas da equipe, bem como para se traduzir o que é necessário ser realizado, de forma prática, para se alcançar os objetivos estratégicos definidos. Os trechos a seguir ilustram esses aspectos:

“Temos as reuniões mensais que conseguimos passar um pouco mais da estratégia, usando um pouco da prática e tentando trazer isso para o contexto deles” (E6).

“Estou fazendo o básico. Eu escuto o meu time, traduzo o que preciso traduzir para o meu time. Começo a criar aquele ambiente confortável que está funcionando, sabe? Não tenho uma receita de bolo, não está funcionando de alguma forma” (E11).

“A gente tem alguns rituais em termos de reuniões. Para mim, elas são a principal ferramenta que eu tenho hoje, a principal prática que eu tenho hoje de gestão, e é onde que eu consigo acompanhar mais o time e falar com cada pessoa, qual é o caminho que cada pessoa deve seguir. Nas reuniões de time semanais também. Elas são importantes. Eu mostro como que a gente está em relação aos números, se a gente precisa de alguma ação corretiva, se o time está alinhado de modo geral. Então, em termos de práticas, sim. Eu, como gestor, acho que as reuniões de alinhamento são os principais. Mas, também usamos o Trello para acompanhar algumas ações também” (E15).

“Acho que precisa ter tanto esses rituais de reuniões para poder fazer a discussão dos resultados, mas também uma análise prévia de cada gestor. Assim, cada departamento consegue enxergar o que está sendo feito e discutir as ações que sejam conectadas. Então, acho que precisa ter alguns rituais. Uns pequenos dentro de departamento, mas também entre departamentos” (E3).

Para alguns entrevistados, além da implementação de rotinas e rituais de gestão como forma de disseminação estratégica, há também a adoção de ferramentas gerenciais para conseguir realizar, de forma visual e transparente, o acompanhamento do que está sendo

realizado, quando e quem é o responsável por tais iniciativas, sendo o Trello uma dessas ferramentas citadas.

A disseminação da estratégia vai além da implementação de rituais de gestão e precisa ser abordada como parte da rotina dentro de cada equipe, conforme relatos:

“Ela precisa ser parte da rotina e não só um ritual protocolar, em que as pessoas vão ali e prestam contas pro grupo do que foi feito. Acho que o ponto crucial é fazer com que isso seja parte do dia a dia dos times. Então, tem que criar um projeto para sustentar a metodologia” (E5).

“A gente estabelece uma rotina, traz aquilo com uma formatação maior, uma formalização maior. As pessoas sabem quando podem esperar ter um retorno sobre aquilo e entender mais sobre o negócio. E isso poderia ajudar muito a difundir e implementar essa mensagem. Eu tenho momentos com os meus gestores e esses gestores possuem momentos para garantirem um alinhamento mais próximo com as equipes. Mas eu também tenho uma reunião mensal com todos os contribuidores individuais e, nelas, eu trago os resultados que a gente tem acesso. O meu objetivo é passar os resultados a cada duas semanas com os gestores e começar a trazer para os contribuidores individuais” (E7).

Para acompanhamento do planejamento estratégico, a empresa estabeleceu reuniões mensais de gestão com a participação de todos os gestores da empresa. O foco desta reunião era fazer o acompanhamento dos resultados alcançados no mês frente ao planejado, bem como definir ações de correção, quando o alcance dos mesmos não era atingido. Para alcançar este objetivo, adotou-se a ferramenta *Mesh* como padrão.

Estes fóruns eram percebidos como pró-forma, e, muitas vezes, como uma tarefa adicional ao trabalho a ser realizado, onde os responsáveis pela apresentação dos resultados e das iniciativas retratavam seus números. Porém, muitas destas informações e ações não faziam parte da rotina cotidiana das equipes.

Mintzberg (2006) menciona que a estratégia é a consistência do comportamento, habilitada também pela capacitação e pelo conhecimento, através da disponibilização de treinamentos metodológicos, possibilitando aos gestores maior conhecimento de todo o processo estratégico e permitindo que estes se tornem agentes de mudança.

A definição de fóruns e rituais de gestão é crítica ao processo de desdobramento e implantação estratégica, como forma de disseminar as informações e manter todas as camadas de gestão, bem como os respectivos empregados alinhados a todas as iniciativas em execução. Além disso, visa garantir o devido acompanhamento das ações e dos resultados alcançados.

Mas, estes momentos devem se tornar uma rotina intrínseca dentro da organização e

ser parte inerente do dia a dia da empresa, e não apenas um ritual protocolar.

4.3.2 Comunicação da estratégia

O engajamento e a compreensão da equipe em relação à estratégia e ao plano de ação é o que faz o BSC funcionar e ser implementado de forma eficiente e de forma a se refletir em resultados palpáveis, sendo assim, se faz necessário comunicar a estratégia da empresa para todos os empregados.

Rengel & Ensslin (2020) mencionam que as pessoas realizam melhor quando a ordem de comando é clara e definitiva, ou seja, com uma comunicação eficaz, os objetivos organizacionais e individuais se integram de forma mais efetiva.

Paton et al. (1999) reforçam que um programa de comunicação abrangente compartilhado com todos os gestores, retratando a estratégia e os objetivos críticos que devem ser alcançados, deve ser efetivamente implementado para garantir o sucesso da estratégia.

Os entrevistados reconhecem que comunicar bem é fundamental para o sucesso do BSC na empresa, porém, este processo de comunicação ainda possui espaço para melhorias, de forma a trazer mais clareza e detalhamento do contexto da implantação do BSC, bem como quais iniciativas estão sendo realizadas e os resultados que estão sendo alcançados com as mesmas. Os trechos das falas a seguir espelham isso:

“É fundamental comunicar bem o que está acontecendo e o que está sendo feito porque senão as coisas vão ficando no ar. Por exemplo: ‘acho que a pessoa entendeu, né? Ah, eu mandei um e-mail, todo mundo leu’. Temos muito espaço para melhoria” (E2).

“A gente fez a comunicação. Teve a virada do novo. Novo modelo, novo *mindset*. A gente fez essa conversa com os times. Mas, muito a nível de empresa, no sentido de oficial. Tivemos treinamento, conversas com o CEO, com os times. Mas, ainda sim é difícil engajar porque é ainda distante para eles do dia a dia. Eles já estão acostumados a não terem acesso a esse tipo de informação ou não estarem envolvidos” (E20).

Mesmo sabendo da importância do comunicar, alguns gestores reconhecem que não fazem bem esse papel. Benner & Veloso (2008) mencionam que, no processo de garantia da qualidade, a comunicação é fundamentada em relações complexas, o que leva alguns executivos a enfrentarem desafios significativos ao tentar comunicar planos de forma compreensível para os demais.

O conceito de alinhamento vertical refere-se à relação entre os diversos níveis da

organização, de forma a garantir que todas as ações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos estejam alinhadas com a estratégia da empresa (Silveira, 2014).

Além disso, como nem todos os gestores foram envolvidos no início do processo, as informações já chegaram “prontas” para o repasse, fazendo com que eles não se sentissem parte atuante da construção estratégica, o que gerou dúvidas, principalmente quanto ao entendimento do cenário e à clareza dos objetivos, conforme relatos:

“Esse foi um trabalho que eu não fiz bem esse ano. Na hora de entrar nos detalhes mais operacionais, deu para perceber que não estava óbvio assim. É impressionante porque a partir do momento que você explica, você tem uma quantidade de boas ideias. Então, minha falha me levou também a esse aprendizado. Mas, minha comunicação não foi eficiente e eu entendo que ela deveria ter sido” (E17).

“Acho que a gente falhou bastante em comunicação. Não conseguimos trazer uma constância. Como é que eu diria, um modelo de gestão é um organismo vivo se as pessoas entram e saem da companhia todo dia? Como que você mantém todo mundo informado e nivelado? Temos o conhecimento quando temos esse dinamismo. Quando implementei o modelo, meu time era um. Hoje, é outro e eu sempre parto da premissa de todo mundo deve estar na mesma página” (E1).

“Faltou comunicação macro entre os *stakeholders* principais. Senti isso para mim e, na minha leitura, acho que houve um descasamento entre os próprios gestores e isso veio degringolando. E, obviamente, não ter participado mais ativamente contribuiu” (E4).

“Teve o *kickoff*. Primeiro foi só com o *C-level*. Isso deveria ter sido cascadeado, mas nada. Acho que faltou preparo. Deveria ter sido feito outro momento já envolvendo os diretores e depois trazer as outros gestores pra explicar sobre a proposta do modelo, sobre os conceitos. E isso não foi feito” (E3).

“Não temos sido envolvidos. Então, acho que não tem o senso de pertencimento sobre os objetivos. Estamos um pouco perdidos. No ano passado, acredito que a gente foi bem mais criterioso com esses processos” (E8).

“Senti que essa comunicação foi para quem já estava mais inserido no processo. Eu entendi, mas não entendi. É como se você estivesse contando uma história sobre uma pessoa numa roda de conversa e todo mundo vai entender a história que está acontecendo, mas não tem um contexto” (E19).

O envolvimento das pessoas e a clareza nos objetivos e nas mensagens são fundamentais para que as equipes se sintam parte do processo. Então, novamente o papel do gestor é muito importante, uma vez que ele precisa estar bem alinhado com a estratégia da empresa, para que o devido desdobramento de informação e a comunicação possam ser feitos de forma efetiva. As falas a seguir mostram esses aspectos:

“É algo que a gente ainda está tentando pensar para esse ano: como envolver os outros níveis de gestão para pensar e trazer essa clareza. Para que isso seja realmente um modelo para toda a empresa seguir. Então, do que eu entendo, também ainda não está.

Não está tão consolidada em todos os níveis de gestão” (E3).

“Temos que fazer isso no *kickoff* e nas reuniões internas de time. Vamos construir o *roadmap*. Então, a construção do *roadmap* acontece de cima pra baixo. A gente encontra o *top down* dos objetivos da empresa com o que o produto precisa. E a gente tem que encontrar essas duas coisas. Todo o time participa da definição do *roadmap* e do desdobramento para realmente criar as metas. Esse ano, a gente não vai ter meta de indivíduo, então a gente não chegou nesse nível. Mas a gente está fazendo uma forma de linkar o *roadmap* com as metas” (E13).

“Acho que as mensagens precisam ser claras para o time e também unificadas. E quando eu digo unificada tipo de todo mundo porque por mais que a gente tenha as mídias e os *kits* cada um tipo interpreta de uma forma” (E10).

O processo de comunicação da implementação estratégica dentro da empresa foco deste estudo aconteceu de forma distinta entre o primeiro e o segundo ano de implantação. A percepção dos entrevistados é de que, no primeiro ano, houve maior engajamento e participação por parte dos gestores, o que facilitou o processo de desdobramento para todos os empregados da empresa.

Isso se torna um fator de destaque, uma vez que pode ser percebido que não houve padronização do formato de comunicação, nem a definição de uma constância deste processo. Ou seja, não foram pré-definidos os canais de comunicação, as ferramentas a serem utilizadas, a frequência da comunicação, o interlocutor e o tipo de informação a ser compartilhada, gerando um desalinhamento e uma sensação de que o processo de padronização da comunicação foi um critério não tão bem desenvolvido pelos gestores.

Os gestores mais bem-sucedidos ao adotarem o BSC compreenderam a importância de comunicar de maneira clara e significativa a missão e a estratégia de suas empresas, tornando essa prática altamente eficaz em alcançar todos os membros da organização (Kaplan, 2002).

A importância do processo de comunicação dentro do desdobramento estratégico não se limita a comunicar aos envolvidos e fazê-los cientes do que está sendo realizado, mas, principalmente, conseguir traduzir as informações mais estratégicas, de forma a serem refletidas no dia a dia das equipes através de ações e iniciativas operacionais.

4.3.3 Treinamento e capacitação metodológica

Alguns entrevistados mencionaram como a falta de conhecimento e treinamento na metodologia do BSC impactou a implementação do modelo estratégico, uma vez que não

havia o conhecimento difundido entre todos os empregados e não havia clareza em todos os passos a serem seguidos e o que estava por vir, conforme podemos perceber nas falas a seguir:

“Foi importante trazer os gestores para o dia a dia. Estamos tentando explicar um pouco mais sobre o modelo e trazer um pouco mais de conceito para eles entenderem. Sinto que houve uma falta de nivelamento mesmo, de conhecimento. Em relação ao envolvimento da gestão, sinto que teve um envolvimento muito forte da alta gestão, mas não de todos os níveis” (E2).

“O envolvimento maior foi da alta gestão. Esses fóruns existiam, mas não acredito que estava todo mundo na mesma página. Acho que tinham níveis diferentes de tipo de envolvimento e engajamento. Não houve um espaço formal estruturado de treinamento para a tecnologia, assim como, até onde eu me lembro, não havia um time especializado” (E5).

“Acho 99,9% não sabem. Eles atrelam muito mais o planejamento a uma meta. Mas, não sei se conectam essa meta a um resultado maior. Eu também não tenho tanto conhecimento nessa ferramenta porque trabalhávamos com outro modelo completamente diferente. Não sei se todas essas comunicações foram tão claras para supervisores” (E10).

“Houve as sessões de *workshop* com a consultoria. Teve uma explicação mais didática sobre a metodologia, mas o time inteiro teve uma explicação mais superficial, acho que foi pouco. Talvez esse tenha sido um ponto de deficiência que a gente não conseguiu” (E1).

“Não teve. Por conta da nossa vivência, acontecendo tudo ao mesmo tempo. Agora, quero aprender mais sobre isso. Então, vou pegar no fim de semana e estudar. Estou tentando acompanhar, então, acho que faltou um pouco, talvez um compartilhamento de um material mais estruturado, mais beabá” (E4).

Já para outros entrevistados, mesmo não havendo fóruns formais de treinamento metodológico, ainda sim havia uma orientação e esta foi clara, possibilitando o bom entendimento do que seria feito e da expectativa em relação à sua atuação, conforme trechos a seguir:

“A gente tem uma orientação, que eu acho clara de como a meta estipulada deve ser acompanhada. Por exemplo, precisamos dar aquela meta para os nossos empregados para que eles saibam qual que é o indicador que está medindo a performance deles ali em relação às entregas da meta da empresa para o ano. Além disso, como a gente já acompanha, via planilha, o nosso passo a passo para o atingimento do nosso objetivo, que estará vinculado no mês” (E12).

“Teve uma comunicação geral em relação ao modelo que estava sendo implementado. Foi algo mais geral, de como deveria ser acompanhado. Há umas três semanas, tivemos um treinamento explicando um pouco mais e entendo que foi um momento também de evolução da implementação desse modelo. Já conseguimos ter uma noção melhor de como ele vai funcionar. Existiu esse momento de explicação mais detalhada do modelo, que considero simples, mas com muitos desdobramentos” (E7).

O treinamento na ferramenta é importante para que todos conheçam em detalhes, saibam quais são as etapas a serem seguidas e também como serão feitos a concepção, o desdobramento e o acompanhamento estratégico. É importante que todos estejam na “mesma página”, sabendo sobre a estratégia da empresa, seus objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los.

O treinamento e o conhecimento dos empregados é um recurso essencial no processo de aprimoramento dos resultados, visando à compreensão da filosofia estratégica e da cooperação mútua, objetivando alcançar a sinergia de todos os recursos da empresa para atingir os objetivos definidos (Yeung, 2008).

Djordjevic et al. (2020) reforçam que os gestores na empresa produzem um clima positivo de compromisso com a qualidade através da formação e do treinamento dos empregados.

A empresa realizou apenas um treinamento com os gestores e com as equipes no segundo ano de implantação, através da consultoria contratada. Porém, os entrevistados relatam que faltou alinhamento prévio e também mais envolvimento dos gestores, uma vez que o treinamento já partiu de um pressuposto de conhecimento prévio sobre o tema, o que muitos não possuíam. Segundo eles, faltou alinhamento antes do treinamento, ou seja, faltaram informações, contextualização e também senso de pertencimento em todo o processo, conforme ilustram alguns entrevistados.

“Nem a alta gestão estava envolvida no dia a dia do modelo e não estava 100% claro. Foi feito um treinamento para nivelar um pouco. Sinto que foi bom, mas acho que não trouxe o impacto que a gente precisava que trouxesse, porque faltava conhecimento prévio ainda” (E2).

“Não teve. Até porque, pelo que eu entendo, só foi passado para *C-level*. Talvez, a falta desse conhecimento pode impactar hoje a forma como a gente está implantando estratégia e talvez até mesmo não estarmos alcançando nossos resultados” (E3).

“Sinto que não teve nenhum treinamento específico. Tivemos algumas apresentações e fomos introduzidos a tecnologia, à medida que a metodologia foi andando. Se eu tivesse mais informações sobre o planejamento estratégico, sobre as ações, sobre os objetivos, eu, como gestor, conseguiria tomar uma decisão mais rápida, mais alinhada à empresa, para o meu time hoje, por não ter essas informações de maneira frequente ou de uma maneira disponível, eu tenho que consultar muito” (E9).

A empresa facilitou apenas uma sessão de treinamento sobre o planejamento estratégico, o BSC e suas respectivas etapas de implementação para todos os empregados. Alguns gestores retratam que não tinham conhecimento nem do nome da metodologia

implementada antes de participarem do treinamento.

Mesmo a necessidade de treinamento e capacitação metodológica não sendo um tópico unânime entre os entrevistados, sabemos que quanto mais se conhece do contexto e do porquê algo está sendo realizado, bem como o conhecimento do que esperar pela frente, maior engajamento e confiança as pessoas demonstram frente ao que está sendo proposto.

Outro ponto importante é compreender que com gestores treinados e capacitados, estes se tornam agentes de mudança para toda a empresa, apoiando na solução de dúvidas e questionamentos de todos os empregados, sendo ativos no processo de mudança cultural.

Smircich (1983), citado por (Potye & Bahia, 2022), destaca que a cultura é uma variável organizacional que pode servir como uma ferramenta para os gestores moldarem e direcionarem de maneira específica o curso das organizações, alinhando-se aos objetivos organizacionais.

4.4 Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC

Tudo que é novo gera desconforto, e com isso, algumas dificuldades na implementação do BSC na empresa foram aparecendo ao longo do tempo. Dificuldades relacionadas à falta de conhecimento metodológico, à falta de envolvimento desde o início do processo, à falta de clareza no direcionamento do CEO, à falta de informação sobre o desdobramento das metas e, também relacionadas às mudanças vividas pela empresa. Essas foram as dificuldades citadas pelos entrevistados, conforme segue:

“Primeiro, até a minha própria falta de conhecimento. Tive que me aprofundar em algumas coisas para poder entender como elas eram feitas. Em segundo lugar, eu acho que a própria desestrutura, mesmo do modelo que ainda não está tão estruturado. O próprio olhar mais profundo do CEO para acompanhar o modelo e dar esse direcionamento, afinal, ele é o capitão do navio, né?” (E2).

“Uma dificuldade muito clara foi a falta de exemplos práticos ou de ter um material um pouco mais operacional para os gestores. Eu lembro que fiquei sabendo da metodologia, mas a minha atuação ainda foi pouca nessa implementação. Pensando em dificuldade, hoje é como que vou calcular a minha alocação de tempo de time com uma estratégia que faça sentido de acordo com a nossa, e os objetivos ali estabelecidos na metodologia” (E12).

“Estamos num momento de instabilidade que não estamos conseguindo atingir os resultados que a gente planejou. É uma sensação de receio ou de medo de tudo o que a gente está fazendo. Tivemos vários momentos de mudanças, de rota, de caminho e sabemos que isso pode acontecer. Então, uma coisa que deixa a gente bem inseguro com o plano, é saber que estamos em um momento instável. Temos um esforço para pensar

numa solução, para executar, para fazer um plano de ação, mas sabendo que daqui a um mês pode ser que isso mude, que tenhamos que jogar tudo no lixo e fazer tudo de novo” (E20).

“Uma dificuldade que eu tenho praticamente é esse justamente esse desdobramento das metas” (E19).

Por outro lado, segundo os entrevistados, as dificuldades iniciais fazem parte de qualquer novo processo de implementação e adaptação; ainda, eles abordaram o que poderia ser feito para que a implementação da estratégia se tornasse uma rotina dentro da empresa, com as equipes conhecendo a metodologia, conseguindo implementar as ações definidas, realizar os devidos acompanhamentos frente à sua execução e analisar de forma detalhada os resultados alcançados. Estes pontos podem ser percebidos nas falas de alguns entrevistados:

“É natural que tenha algumas pedras e dificuldades pelo caminho. O primeiro ano sempre é o momento do pessoal aprender e ver o que precisa ajeitar. Costuma demorar de dois até quatro anos para engrenar mesmo, virar uma rotina, parte da cultura da empresa, de acompanhar daquela forma, fazer as metas, estar sempre de cima. Então é um processo mesmo, é uma mudança cultural” (E21).

“Acho que foi difícil porque fazia parte do processo. Criar esse número, esses painéis, indicadores e alertas é fácil. Quando é difícil porque é difícil mesmo. Então, é uma atividade constante” (E17).

“Qualquer metodologia de gestão exige treinamento e disciplina. Depende de cada pessoa sentada, olhando e fazendo a análise correta da meta. O meu sonho é ter um time dedicado, com experiência de consultoria, que já passaram por projetos e sabem aplicar a metodologia. Alguém para fomentar uma discussão, para trazer à tona” (E1).

Kaplan (1997) menciona que a implementação do BSC é dificultada por falhas estruturais e organizacionais. No âmbito estrutural, medidas que avaliam a eficiência passada das estratégias da empresa são úteis para o controle, mas não são eficazes na comunicação do progresso, dificultando ajustes necessários. No que diz respeito às falhas organizacionais, destacam-se a delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio, o uso de indicadores inadequados à empresa e a criação de sistemas de informação voltados apenas para a geração de indicadores.

4.4.1 Conhecimento metodológico e estratégico

A falta de envolvimento, engajamento e conhecimento dos gestores, além da falta de conhecimento da metodologia e sua aplicação, trouxeram grandes impactos. Muitos

entrevistados mencionaram que queriam saber ‘como’ e ‘por que foi feito’, bem como quais os próximos passos. Outro ponto levantado foi que eles gostariam de ter tido maior entendimento de todo o contexto, pois ajudaria no melhor entendimento do porquê da escolha da metodologia, bem como maior entendimento da estratégia.

É compreensível a decisão da empresa para a centralização da concepção estratégica e o seu respectivo desdobramento na alta gestão, mas, Mintzberg (2006) reitera o perigo de se ter e aplicar soluções e padrões fixos para uma realidade diversificada e distinta, não dando abertura à novas perspectivas para diferentes interpretações.

Um maior envolvimento e participação dos gestores facilitaria o desdobramento para as suas respectivas equipes, uma vez que estes se tornam agentes de mudança para toda a empresa, conforme pode ser observado pelo relato dos entrevistados a seguir:

“A gente está pensando muito em como nivelar conhecimento de novos gestores para termos essa roda girando. É aí que eu acho que é o grande desafio. As pessoas estão entendendo, não estão entendendo? Talvez, melhore com mais autonomia por parte da gestão, em fazer as atualizações, apresentar os planos de ação” (E2).

“A falta do conhecimento impacta a implementação e também o resultado, já que temos que seguir uma metodologia que vai nos ajudar a atingir aquele resultado. Então eu acho que isso passa pela comunicação, clareza e alinhamento” (E12).

“Preciso entender o porquê se chegou nesses planos e o que foi levado em consideração. Entendemos o plano, quais são as ações, mas o que foi levado como prioridade, o que foi as causas também, não. A gente sabe dos desafios que estamos, mas falta entender melhor a metodologia e como chegamos nesse planejamento” (E20).

“Sinto o time perdido no que é prioridade. Sinto que sensação é assim: ‘beleza, isso aqui é o que mandaram fazer. Mas, por que essa estratégia? Se você tivesse tido mais informação, mais contexto facilitaria um pouco mais a implementação da estratégia” (E15).

“Se a gente entendesse a metodologia, entenderíamos como foi desdobrado, como chegou ali ou como que foi esse processo de decisão” (E19).

“Ficou 100% aquém. Acho que por ser algo relativamente novo, a gente precisa falar mais sobre, precisa discutir um pouco mais. Como que se desdobra no dia a dia. A gente precisa manter essas discussões vivas para que não seja algo que se perca e depois vira apenas números que a gente recebe” (E7).

A empresa foco deste estudo proporcionou apenas uma sessão de treinamento e capacitação metodológica aos seus gestores e empregados, sendo esta realizada no início de 2023, já no segundo ano de implantação do processo estratégico.

O treinamento não foi suficiente para conseguir dar clareza a todos em relação ao que

estava sendo proposto enquanto metodologia estratégica, quais os próximos passos a serem dados, quais os resultados esperados e como estes seriam devidamente acompanhados.

Isso gerou grande desconforto, principalmente nos gestores, que deveriam atuar como agentes de mudança, apoiando suas equipes na solução de dúvidas e questionamentos, bem como oferecendo o devido direcionamento do que deveria ser executado, sendo um ator crítico no processo de mudança cultural.

4.4.2 Incentivos financeiros e bonificação

Os sistemas de gestão de desempenho são cruciais para avaliar e melhorar o desempenho atual dos colaboradores, proporcionando informações que contribuem para a eficácia futura do trabalho e, assim, impulsionando o desenvolvimento da organização (Rodrigues et al., 2017). Nesse sentido, os incentivos financeiros são mecanismos de compensação estabelecidos para a bonificação deste desempenho, quando alcançado satisfatoriamente.

Atrelar as metas estabelecidas pela organização a incentivos financeiros para os empregados é um caminho para que todos se engajem com a implementação dos objetivos estratégicos, atrelando o dia a dia operacional com a visão macro e de futuro estabelecida pela empresa, sendo este um fator potencial de motivação adicional, conforme relatado por alguns entrevistados:

“Acho que a bonificação ajuda. Todo mundo olhar para o mesmo objetivo faz diferença. Não existe esse sentimento de um departamento bater metas se a empresa não bate meta. Agora, se eu tirar essa bonificação? Talvez a gente teria menos alinhamento. Acredito que nesse sentido, impacta” (E12).

“É um motivador adicional, principalmente, para operação e para quem está na execução” (E6).

“Com certeza. Porém, tem que haver diferenças, né? Eu acho que é incorreto pegar um analista e associar ele a uma meta do BSC, porque deveria ser uma meta da equipe, onde ele vai ter uma atividade que contribua para isso. Então, é por isso que eu comento, porque eu vi problemas ao longo de 2023 e algumas associações de remuneração variável. Iniciamos o ano com problema, aceitou esse problema e foi em frente. Os níveis de gerência devem estar diretamente associados a uma remuneração variável” (E18).

“Sim, com certeza. Ter uma variável motiva qualquer pessoa. Só que isso não exclui outros formatos para você trazer motivação e engajamento do colaborador. É algo que faz a diferença. Eles têm a vida deles e isso acaba influenciando, impactando diretamente sua qualidade de vida. Acredito que, inclusive, deve ser o principal motivador de uma pessoa sair de uma empresa” (E9).

Porém, essa questão não foi uma unanimidade entre todos os entrevistados, uma vez que nem todos concordam que o incentivo financeiro influenciaria o engajamento das pessoas e, conseqüentemente, o alcance das metas e dos objetivos estratégicos, conforme relatos:

“Não acho que precisa ser uma bonificação. Faz sentido ter como meta da empresa. Mas, temos que passar para o time é relacionar as métricas que a gente tem e como elas estão impactando nesse resultado geral. Querendo ou não, não está 100% no controle deles. Há um conjunto de ações de vários times para a gente bater aquela meta” (E20).

“Realmente não acho. Acho que está muito mais voltado para o reconhecimento da empresa, se ela acredita em mim, se eu confio na empresa que eu trabalho. A questão de quanto que eu recebo por mês tem um peso um pouco menor, sabe?” (E11).

“Esse é um ponto muito interessante. Para mim, particularmente, não. Eu sou muito feliz e contente com o meu salário que eu tenho e (...) se eu tiver uma remuneração adicional, vou ficar feliz, mas não vou dizer para você que eu vou mudar a forma que eu estou agindo porque vou ganhar um bônus no ano que vem, por exemplo” (E19).

A percepção dos empregados sobre um maior comprometimento e engajamento através de incentivos financeiros e bonificação não foi unânime entre os entrevistados. Na empresa foco deste estudo, o desdobramento de metas e indicadores e, conseqüentemente, a política de incentivos financeiros e bonificação, não é padronizada entre todos os departamentos, havendo critérios distintos.

Valadares & Silva (2009) retratam em sua pesquisa que as discrepâncias nos níveis de comprometimento se destacam especialmente quando os empregados reconhecem que esses sistemas oferecem benefícios tangíveis, como oportunidades de avanço profissional, compreensão aprofundada da estratégia organizacional e maior autonomia decisória. Os resultados indicam que tais abordagens resultam em um comprometimento normativo em relação à organização e aos objetivos, e em menor grau, em um comprometimento afetivo com a organização.

Stiles et al. (1997) mencionam que os sistemas de gestão de desempenho centrados em resultados veem os empregados como instrumentos para alcançar os objetivos organizacionais.

Há algumas áreas onde não há uma política de incentivos financeiros, bonificação ou, até mesmo, o desdobramento de metas e indicadores, podendo este ser um fator de divergência entre as falas dos entrevistados.

Nas áreas onde a política de incentivos financeiros e bonificação é existente,

verifica-se ausência de padronização, ou seja, há critérios distintos entre as áreas, que consideram o que está sendo medido e a forma como se quer bonificar.

Outro fator relevante é que, antes do processo de implantação do BSC, as metas das equipes não estavam atreladas diretamente às metas da empresa, ou seja, as equipes poderiam receber seus bônus e incentivos financeiros ao final do período avaliado mesmo se a empresa não alcançasse seus resultados financeiros estabelecidos.

Almeida et al. (2008) reforçam que os gestores nas organizações devem possuir características como criatividade, intuição, autenticidade, determinação, ousadia, foco em resultados e visão de longo prazo. Esses atributos frequentemente não são fomentados por sistemas de recompensas tradicionais, requerendo estímulo para assumir riscos e pensar de maneira inovadora.

No segundo ano de implantação do BSC, foi sugerido o ajuste e a padronização do sistema de incentivos e bonificação da empresa, sendo todas as áreas medidas de acordo com os indicadores e iniciativas definidas conforme o planejamento estratégico e os seus respectivos objetivos. Assim, os empregados seriam pagos apenas se a empresa alcançasse o seu resultado financeiro.

A visibilidade dos níveis de comprometimento dos empregados torna-se mais evidente quando estes percebem que a empresa reconhece o seu esforço, seja por meio de incentivos financeiros ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Nesse contexto, a percepção de justiça desempenha um papel fundamental para que as organizações alcancem resultados conforme as respostas individuais (Valadares & Silva, 2009).

4.4.3 Sistemas e rotinas de acompanhamento estratégico

Na empresa, segundo os entrevistados, existem vários sistemas automatizados usados pelas equipes para acompanhamento da implementação dos objetivos estratégicos e dos indicadores definidos. Estes são estabelecidos de acordo com cada área, sendo que cada uma utiliza aquele que se adapta melhor, sem uma padronização.

Para o acompanhamento das iniciativas estratégicas, adotou-se uma ferramenta única para toda a empresa, o *Mesh*, onde se realizava o acompanhamento dos objetivos estratégicos e das iniciativas definidas para o alcance de cada um destes. Mas, a adoção desta ferramenta pelos gestores não aconteceu de forma satisfatória, acarretando o desenvolvimento de

ferramentas de controle paralelo e definindo o uso do *Mesh* apenas como requisito a ser cumprido no momento da reunião mensal de reporte e resultados.

Outro fator retratado foi que a inserção de todas as informações dentro desta ferramenta - *Mesh* - era realizada de forma manual e não automática, e o acompanhamento dos indicadores, na maioria das vezes, realizado através de diferentes planilhas excel, elaboradas de acordo com a necessidade de cada equipe.

Isto pode ser verificado nas falas dos entrevistados:

“Existe o *Mesh*, que é a plataforma em que esses resultados estão. Eu não sei se é automatizado, mas eu acredito que não, porque eu vejo pessoas falando que precisam inserir os dados na ferramenta” (E7).

“A gente tem o *Mesh*, que dá para criar as iniciativas dentro de cada objetivo. Já os indicadores, é tudo no excel. Então, muitas vezes, a gente tem que calcular na mão e esse é outro ponto de melhoria” (E2).

“Em termos dos seus indicadores, da operação e dos indicadores que têm que ser acompanhados com o time são todos via *Mesh*. E temos também uma planilha para acompanhar” (E6).

“Nós temos uma ferramenta para fazer esse acompanhamento, mas é um *input* manual, então, não é automatizado. As bases de dados usadas para esses *inputs* eu não tenho certeza se elas estão automatizadas ou não, mas eu atualizo uma planilha semanalmente. Então, acredito que a gente precisa de ter esse trabalho manual” (E12).

“Planilha é planilha e cada um faz do seu jeito e funciona bem em planilha” (E14).

“Bem manual. Assim, a gente olha tudo em ferramentas e passa para a planilha manualmente. Tem o Trello que está no meu time e é algo a mais que eu tenho que fazer. Não que eu não olhe os *KPIs*, eu entro no *Analytics* praticamente todo dia” (E15).

Além da ausência de um único sistema de gestão e controle, bem como da necessidade de inserção manual dos dados, na maioria das vezes, a qualidade dos mesmos também foi um item levantado pelos entrevistados, uma vez que processos manuais são passíveis de gerar mais erros:

“A questão maior não é nem a ausência de sistema porque a gente tem um sistema, porém, temos problema nele. Temos problema de qualidade do dado da informação que está instalado no sistema. Não temos ainda um sistema que pode oferecer a informação tal e qual é pedida. Você precisa lapidar a informação, filtrar. Então, assim, o sistema existe, mas temos um problema na qualidade da informação que está aqui” (E5).

“Hoje, no presente momento, a gente está passando por algumas mudanças, atualizações, reestruturações. O meu acompanhamento ele é no face a face mesmo, no tete a tete, em conversas com os gestores. Por vezes, a gente tem acesso a alguns documentos e conseguimos ter uma visão do que estamos fazendo. Eu também não acredito que tenhamos uma rotina de atualização, de informar, de colocar os dados, de

atualizar o progresso. Às vezes, até mesmo porque a gente não consegue extrair os dados de uma maneira tão assertiva, de uma maneira tão precisa” (E9).

A falta de sistemas automatizados de acompanhamento ou a baixa adoção da ferramenta designada para acompanhamento das iniciativas estratégicas - *Mesh* - foram pontos retratados dentro do processo de implantação do BSC na empresa.

Kaplan (1999b, p. 5-6) reforça que “sistema e tecnologia são extremamente importantes, mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda empresa.”

Com isto, se faz importante não somente o foco no desenvolvimento de sistemas de acompanhamento automatizados e rotinas definidas, mas, *a priori*, deve-se concretizar por completo o processo de definição estratégica, bem como de definição dos objetivos, metas e indicadores de acompanhamento.

4.4.4 Ajustes e melhorias necessárias na implantação do BSC

Os entrevistados apontaram algumas melhorias necessárias que poderiam beneficiar o processo de implementação do BSC na empresa. Alguns pontos mencionados pelos gestores foram a necessidade de se ter um melhor entendimento da motivação da implantação do BSC, através do entendimento do seu contexto em geral, bem como garantir uma melhor comunicação de todo o processo estratégico através de fóruns e rituais de gestão, objetivando uma maior motivação e engajamento.

Estes fatores foram mencionados principalmente por gestores de nível hierárquico intermediário, ou seja, gerentes e supervisores, que se viram, em algum um momento, sem toda a informação sobre a estratégia adotada pela empresa, mas, com a responsabilidade de desdobrar esta informação e engajar a operação em sua execução, traduzindo os objetivos estratégicos em iniciativas operacionais.

Neste processo, principalmente os gerentes intermediários, podem não estar capacitados para compreender completamente a estratégia ou o projeto do BSC como um todo, podendo estes não possuírem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para assegurar o sucesso de sua implementação (Kaplan, 1999).

Steiner (2010) reforça que o planejamento estratégico não se limita à gestão no topo, mas é uma função de todos os gestores da organização. Prieto et al. (2006) reforçam que um problema recorrente é a falta de envolvimento do gerente de nível sênior, à medida que os executivos delegam completamente a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário.

Seguem alguns relatos dos entrevistados:

“Temos que entender a metodologia, como foi construída, o que foi levado em consideração porque, o tempo todo, temos milhões de coisas surgindo, de problemas, de desafios, de falhas que a gente identifica na nossa estrutura, na forma como a gente vende, na forma como a gente atende os clientes. O que foi considerado como prioridade? Então, é importante entender toda essa motivação” (E20).

“Conscientização sobre o modelo, a importância dele, conhecimento para a propagação desse conhecimento seria super importante. Faria uma série de treinamentos e conversas sobre o modelo, não só para gestores, em maior volume para eles, mas também para contribuidores individuais e estabeleceria melhor essas diretrizes” (E7).

“É necessário mais rituais para alavancar esse começo de implementar e isso fazer isso ser parte da nossa rotina e melhorar o engajamento em relação ao planejamento estratégico” (E15).

“A comunicação para garantir que o planejamento estratégico realmente vai se alastrar em toda a organização. O resultado disso é que o modelo de gestão acaba se tornando um modelo vivo e orgânico” (E21).

“Eu fomentaria essa comunicação. Não acho que ia mudar tanto os números, mas daria um conforto para que a visibilidade do processo” (E4).

Outro ponto abordado pelos entrevistados foi a necessidade de que o modelo tenha uma pessoa responsável pela implementação do mesmo, objetivando garantir o estabelecimento de rotinas e rituais de gestão específicos e padronizados de acompanhamento com as equipes, bem como definir uma melhor estratégia de comunicação e desdobramento da informação.

Os gestores estratégicos têm como objetivo principal conduzir a organização à vantagem competitiva desejada, exigindo habilidades essenciais em orientação estratégica, implementação, alinhamento e desenvolvimento de competências (Hunitie, 2018).

Com isto, a necessidade de se ter uma pessoa dedicada e com o conhecimento estratégico foram pontos apontados como melhoria pelos entrevistados, conforme mostram os trechos a seguir:

“A primeira coisa que eu faria é trazer uma pessoa extremamente estratégica para poder olhar para o modelo e ser esse suporte constante. Isso é bem comum em algumas empresas e já vem funcionando super bem em *startups* que estão já estruturadas, mas que estão avançando bem em relação à estratégia. Além disso, ter um plano claro de comunicação, um calendário para acompanharmos mais de perto porque hoje, no dia a dia, é difícil acompanhar tudo” (E2).

“Eu continuo convicto que tem que ter alguém puxando você” (E17).

“Eu gostaria muito de conseguir ter uma função dedicada na companhia para cuidar do modelo. Temos que entender que precisamos de um tempo para chegar aonde a gente quer chegar e, talvez, seja importante você ter uma função dedicada para fazer acontecer. Vejo isso como um pilar extremamente importante. Se a gente quer ter sucesso no modelo do ponto de vista de gestão a longo prazo, eu dedicaria recursos para construir uma função dedicada pois acho que ajuda na execução com qualidade” (E1).

“Precisamos olhar para o que está aqui dentro e entender esse contexto. É importante pensarmos no modelo e ter uma escuta para as pessoas aqui. Também é necessário esse desdobramento. Para isso, temos que fazer um plano, principalmente, a partir da escuta. É necessário traçar o plano, dar um tempo para o plano. Como que a gente garante que esse desdobramento está acontecendo de forma alinhada com a meta mais estratégica da empresa? Ou não? Isso não está sendo quebrado? Como que está sendo proposto? Temos que ver tudo isso” (E3).

No primeiro ano de implantação do BSC, a responsabilidade pelo processo estratégico ficou a cargo do CFO - *Chief Finance Officer* - da empresa, com apoio metodológico e operacional da consultoria contratada. Este era responsável por definir e agendar as reuniões de acompanhamento mensais dos resultados, bem como garantir o acompanhamento da execução das iniciativas estratégicas.

No segundo ano, o Departamento de Recursos Humanos, que estava em linha de reporte direta ao CFO, assumiu a responsabilidade pelo processo estratégico, mas, ainda sem uma pessoa de referência para conseguir traduzir o contexto metodológico e estratégico, bem como proporcionar o suporte necessário às equipes para a implementação e acompanhamento do mesmo.

O papel do Departamento de Recursos Humanos se tornou mais de guardião da ferramenta *Mesh*, adotada como oficial para acompanhamento estratégico do que de um agente de mudança e catalisador estratégico.

Este foi um ponto ressaltado pelos entrevistados, que retratam a necessidade de uma figura central catalisadora deste processo de mudança cultural, possuindo um perfil de estrategista e atuando como guardião metodológico e como orquestrador do processo de implantação das iniciativas estratégicas, proporcionando o devido apoio operacional necessário.

4.5 Síntese dos resultados

A Tabela 4 mostra resumidamente o conteúdo obtido nas entrevistas com os 21 gestores que compõem o grupo de estudo desta pesquisa.

Tabela 4: Síntese dos resultados

Categorias	Subcategorias	Trechos de entrevistas que exemplificam o conteúdo	Principais pontos mencionados
Comportamentos dos Gestores	Histórico de implementação do BSC	“A gente experimentou um crescimento de forma muito exponencial e não estava mais conseguindo gerenciar tudo da forma que deveria ser gerenciado. A empresa cresceu muito, então, a gente tinha muitos gestores, tinham muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo e não estávamos conseguindo ver o cenário como um todo e identificar oportunidades de melhoria.” “Eu tinha sempre esse sentimento, de que faltava algo, faltava um <i>framework</i> de gestão, faltava uma disciplina gerencial, de metas bem estabelecidas, de uma rotina de acompanhamento. Eu sempre senti isso muito solto, muitas	- Grande crescimento sem o devido planejamento prévio e a devida gestão. - Falta de processos e realização de ajustes na medida que se fazia necessário. - Definição de objetivos estratégicos sem a devida clareza de como estes seriam alcançados e sem o devido desdobramento. - As pessoas se mostram abertas à implantação de uma metodologia/ferramenta para trazer estruturação

		vezes, dependente da interação do CEO ou de cada liderança.”	ao planejamento estratégico.
	Comportamentos considerados críticos para o sucesso da implementação do BSC	"Para ser muito sincero, ficou muito nos gestores. Depois de três semanas, foi comunicado para gente que seríamos o responsável por levar isso pro time. Mas de que forma? Sabe com qual periodicidade? Como fazer isso de forma alinhada com o discurso e ter certeza que estamos alinhados com todas as outras áreas? Como que a gente vai receber atualização para atualizar o time também?" “O grande desafio é conseguir traduzir isso pra uma operação, para que isso faça sentido para eles.”	- Importância da função gerencial no processo estratégico - Compartilhamento do contexto estratégico, alinhamento de expectativas sobre o papel de todos, bem como alinhamento das iniciativas a serem executadas. - Definição de fóruns e rotinas de gestão minimamente padronizados.
	O relacionamento com a equipe	“Hoje, no meu time não tem relacionamento. Eu tenho um pouco de dificuldade de traduzir esses objetivos estratégicos ou de trazer isso para o nosso dia a dia. Acho que tem a ver também com esse nível de maturidade, com os anos de experiência e até	- Construção de relacionamentos exige conexão entre as pessoas, através da comunicação aberta. - A definição de fóruns e rotinas auxilia na construção destes

		com a experiência corporativa.” “Tenho sempre encontros semanais para discutir rotina, estratégia, problemas que estão acontecendo e dar direcionamentos. Temos outra reunião maior, semanal também, com todo o time para que a gente possa passar atualizações, discutir projetos, trocar informações.”	relacionamentos. - A gestão remota e global acaba sendo um dificultador adicional na criação do relacionamento com a equipe. - A quantidade de pessoas em uma equipe impacta diretamente na construção deste relacionamento.
	O gestor enquanto agente na implantação estratégica da empresa	“Eu nunca participei do processo de definição desse planejamento e desses objetivos e metas. Acredito que, pelo menos os gestores até o nível de gerência, tivemos uma influência indireta. Mas, minha resposta seria não. Não fui envolvida e nunca participei, de fato, de uma reunião que falasse olha, agora a gente vai sentar para definir os objetivos que a gente vai trabalhar para esse ano, a gente definir o plano estratégico.”	- Implantação realizada <i>top down</i>. - Nem toda a alta gestão participou do processo de concepção estratégica. - Gerentes e supervisores foram envolvidos de formas distintas no processo de implantação, de acordo com envolvimento pelo seu gestor direto. - Desalinhamento da

		“As metas e os indicadores são <i>top down</i>. Só que a partir disso, vejo que cada time precisa entender o que deve fazer para poder chegar lá.”	concepção estratégica do que é factível de ser implementado pela operação.
	Motivação dos gestores para a implementação do BSC	“Acho que é o meu entender que eu faço parte disso, que eu não sou só uma peça executora que a minha. O que eu faço é importante e vai de fato gerar impacto para o atingimento ou não do resultado. E eu acho que é um todo.” “Tenho motivação alta para atingir os resultados de negócio que foram definidos a partir desse modelo. Mas, para seguir todas as determinações do modelo tenho uma motivação baixa até porque acho que faltou esse trabalho inicial de mostrar o quanto esse modelo é positivo e é o melhor e pode impactar no atingimento desses resultados assim.”	- Acreditar e compreender a metodologia. - Se sentir como parte integrante do processo e possuir o devido entendimento do seu papel no todo. - Confiança de que a alta gestão está tomando as decisões corretas. - Visibilidade dos resultados alcançados frente ao que foi definido.
Práticas dos Gestores	Práticas consideradas críticas para o	“Estou fazendo o básico. Eu escuto o meu time, traduzo o que preciso traduzir para o	- A definição de reuniões e rituais de gestão é crítica para o

	sucesso da implementação do BSC	meu time. Começo a criar aquele ambiente confortável que está funcionando, sabe? Não tenho uma receita de bolo, não está funcionando de alguma forma.” “Ela precisa ser parte da rotina e não só um ritual protocolar, em que as pessoas vão ali e prestam contas pro grupo do que foi feito. Acho que o ponto crucial é fazer com que isso seja parte do dia a dia dos times. Então, tem que criar um projeto para sustentar a metodologia.”	processo de implantação do BSC. - Reuniões e rituais de gestão devem se tornar parte integrante da rotina do dia a dia e não uma tarefa adicional a ser realizada. - A adoção de ferramentas contribui para uma gestão mais visual e transparente do desdobramento estratégico.
	Comunicação da estratégia	“É fundamental comunicar bem o que está acontecendo e o que está sendo feito porque senão as coisas vão ficando no ar. Por exemplo: ‘acho que a pessoa entendeu, né? Ah, eu mandei um e-mail, todo mundo leu’. Temos muito espaço para melhoria.” “Acho que a gente falhou bastante em comunicação. Não conseguimos trazer uma constância. Como é que eu	- Com uma comunicação eficaz, os objetivos organizacionais e individuais se integram de forma mais efetiva. - Definição de canais de comunicação, ferramentas, frequência, interlocutor e o tipo de informação a ser compartilhada são chaves para uma

		diria, um modelo de gestão é um organismo vivo se as pessoas entram e saem da companhia todo dia? Como que você mantém todo mundo informado e nivelado? Temos o conhecimento quando temos esse dinamismo. Quando implementei o modelo, meu time era um. Hoje, é outro e eu sempre parto da premissa de todo mundo deve estar na mesma página.”	comunicação eficiente. - A comunicação deve objetivar traduzir a estratégia de forma a tangibilizar em ações do dia a dia.
	Treinamento e capacitação metodológica	“Acho 99,9% não sabem. Eles atrelam muito mais o planejamento a uma meta. Mas, não sei se conectam essa meta a um resultado maior. Eu também não tenho tanto conhecimento nessa ferramenta porque trabalhávamos com outro modelo completamente diferente. Não sei se todas essas comunicações foram tão claras para supervisores.” “Houve as sessões de workshop com a consultoria. Teve uma explicação mais didática sobre a metodologia,	- Treinamento e conhecimento metodológico são importantes para que todos conheçam os detalhes, saibam as etapas a serem seguidas e como se dará a concepção, o desdobramento e o acompanhamento estratégico. - O conhecimento possibilita que os gestores se tornem agentes de mudança.

		mas o time inteiro teve uma explicação mais superficial, acho que foi pouco. Talvez esse tenha sido um ponto de deficiência que a gente não conseguiu.”	
Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC	Conhecimento metodológico e estratégico	“A gente está pensando muito em como nivelar conhecimento de novos gestores para termos essa roda girando. É aí que eu acho que é o grande desafio. As pessoas estão entendendo, não estão entendendo? Talvez, melhore com mais autonomia por parte da gestão, em fazer as atualizações, apresentar os planos de ação.” “Se a gente entendesse a metodologia, entenderíamos como foi desdobrado, como chegou ali ou como que foi esse processo de decisão.”	- Conhecimento metodológico propicia a geração de agentes de mudança e de fomento da nova cultura. - O conhecimento do todo (estratégia, passos a serem adotados e resultados esperados) gera maior engajamento nos gestores.
	Incentivos financeiros implantação do BSC	“Acho que a bonificação ajuda. Todo mundo olhar para o mesmo objetivo faz diferença. Não existe esse sentimento de um departamento bater metas se a	- Incentivos financeiros devem estar atrelados às metas e aos resultados da empresa. - O critério de

		empresa não bate meta. Agora, se eu tirar essa bonificação? Talvez a gente teria menos alinhamento. Acredito que nesse sentido, impacta.” “Sim, com certeza. Ter uma variável motiva qualquer pessoa. Só que isso não exclui outros formatos para você trazer motivação e engajamento do colaborador. É algo que faz a diferença. Eles têm a vida deles e isso acaba influenciando, impactando diretamente sua qualidade de vida. Acredito que, inclusive, deve ser o principal motivador de uma pessoa sair de uma empresa.”	incentivos financeiros deve ser padronizado dentro da empresa. - Deve ser comunicado de forma clara e objetiva.
	Sistemas e rotinas de acompanhamento estratégico	“Em termos dos seus indicadores, da operação e dos indicadores que têm que ser acompanhados com o time são todos via Mesh. E temos também uma planilha para acompanhar.” “Planilha é planilha e cada um faz do seu jeito e funciona bem em planilha.”	- Definição e padronização dos sistemas de acompanhamento. - Garantir a adoção da ferramenta, como forma de minimizar a utilização de ferramentas paralelas.

	Ajustes e melhorias necessárias na implantação do BSC	“Temos que entender a metodologia, como foi construída, o que foi levado em consideração porque, o tempo todo, temos milhões de coisas surgindo, de problemas, de desafios, de falhas que a gente identifica na nossa estrutura, na forma como a gente vende, na forma como a gente atende os clientes. O que foi considerado como prioridade? Então, é importante entender toda essa motivação.” “A primeira coisa que eu faria é trazer uma pessoa extremamente estratégica para poder olhar para o modelo e ser esse suporte constante. Isso é bem comum em algumas empresas e já vem funcionando super bem em <i>startups</i> que estão já estruturadas, mas que estão avançando bem em relação à estratégia. Além disso, ter um plano claro de comunicação, um calendário para acompanharmos mais de perto	- Entendimento e conhecimento metodológico. - Comunicação de todo o processo estratégico. - Definição de fóruns e rotinas de gestão. - Definição/contratação de uma pessoa estratégica para liderar o processo de implantação.
--	--	---	---

		porque hoje, no dia a dia, é difícil acompanhar tudo.”	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta tabela, buscou-se refletir, com base nos depoimentos dos gestores pesquisados, as impressões, percepções, opiniões e o contexto sobre o processo de implantação do BSC na empresa estudada. Conforme proposta metodológica deste estudo, o conteúdo das entrevistas foi apresentado em relação a cada categoria e subcategoria estabelecida de acordo com a técnica Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977), o que se verifica em síntese na tabela 4.

5 CONCLUSÃO

As empresas hoje em dia precisam cada vez mais se manterem competitivas e focadas em alcançar seus resultados, para que possam permanecer no mercado e o BSC, neste contexto, configura-se como uma ferramenta que propicia às empresas a conexão mais direta entre a definição estratégica e as iniciativas estratégicas, ou seja, conectando de forma objetiva o planejamento e execução, através da mensuração de indicadores financeiros quanto indicadores de desempenho não-financeiros.

Sabe-se que muitas empresas falham na implementação estratégica e, em se tratando do BSC, a falha na implementação estratégica é retratada por vários autores que consideram os diversos fatores críticos de sucesso, sendo o papel dos gestores na implementação do BSC o fator mais apontado.

Com o objetivo de apoiar as organizações a cada vez mais aumentarem o seu grau de sucesso através da implementação do BSC, objetivou-se com esta pesquisa compreender como os gestores influenciam o processo de implementação do BSC, através da identificação de comportamentos e práticas consideradas críticas para a implementação da metodologia, sob a ótica dos próprios gestores, bem como identificar as principais dificuldades e os desafios encontrados.

Para tanto, realizou-se um estudo de caso único, de caráter qualitativo, em uma *startup* de grande porte localizada em Belo Horizonte e como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a observação participante e a análise de documentos. Foram entrevistados 21 gestores em níveis diferenciados e de todas as áreas da empresa.

O objetivo do *Balanced Scorecard* é garantir o alinhamento de todas as áreas da empresa em torno dos mesmos objetivos estratégicos, permitindo que todos compreendam como seu trabalho contribui para a estratégia geral e, ainda, como podem direcionar seus esforços para alcançar os resultados desejados.

Para obter o alinhamento estratégico, as organizações devem identificar, priorizar, comunicar e promover o compromisso para implementar as iniciativas estratégicas e, através das entrevistas realizadas, foi possível identificar comportamentos e práticas dos gestores que porventura possam impactar o grau de sucesso de implementação da metodologia, bem como as principais dificuldades encontradas pelos mesmos. Os resultados deste estudo corroboram o posicionamento de diversos autores citados nesta dissertação.

No que tange ao objetivo de identificar comportamentos dos gestores considerados como críticos para o sucesso da implementação do BSC, a pesquisa revelou que, na empresa, alguns comportamentos foram ressaltados pelos entrevistados, como: 1) a necessidade de definição dos objetivos estratégicos, com o seu devido desdobramento e plano para alcance do mesmo; 2) a necessidade do compartilhamento do contexto estratégico com todo o nível gerencial, principalmente com o nível gerencial intermediário; 3) a necessidade de definição de fóruns e rotinas de gestão e; 4) a necessidade da construção de relacionamentos com a equipe, através de uma comunicação clara e transparente.

O *Balanced Scorecard* tem como premissa garantir que todos na empresa possuam o mesmo direcionamento estratégico e foco, através da definição estratégica e de seu devido desdobramento, perpassando todos os níveis hierárquicos. Este desdobramento estratégico deve estar refletido através das iniciativas estratégicas, através das ações a serem executadas, onde se faz necessário a atuação orquestrada de todos da empresa para que o objetivo seja alcançado.

Mesmo compreendendo que a elaboração da estratégia pode ser centralizada na alta gestão, a operacionalização da mesma se dará através dos demais gestores da empresa, fazendo-se necessário e essencial a realização do desdobramento estratégico e a definição das iniciativas, com os respectivos planos para alcance das mesmas.

O desdobramento remete à necessidade de maior envolvimento dos gestores no contexto estratégico, principalmente os gestores de nível intermediário, que possuem o papel crítico neste processo, sendo necessário obter o conhecimento macro das informações para que se possa traduzi-las para a realidade operacional.

Este envolvimento no processo é crítico, uma vez que sem o contexto do porquê o planejamento estratégico está sendo realizado, de quais são os objetivos e como serão alcançados e de como será feito o acompanhamento da estratégia, os gestores não se engajam totalmente no processo, não atuando como agentes de mudança e sem conseguir direcionar de forma efetiva sua equipe.

Outro ponto abordado pelos entrevistados foi a proximidade e o relacionamentos dos gestores junto à sua equipe. Este relacionamento deve ser fomentado com o objetivo de se criar um ambiente seguro e transparente, onde a comunicação possa acontecer de forma fluída e deve-se criar mecanismos para propiciar este relacionamento, através de reuniões periódicas, reuniões individuais e de *feedback*, bem como fóruns para socialização,

principalmente em empresas onde se predomina o ambiente remoto ou híbrido.

Em relação ao objetivo de identificar práticas dos gestores consideradas como críticas para o sucesso da implementação do BSC, a pesquisa revelou as seguintes práticas: 1) a definição de rituais e fóruns de gestão, com adoção de ferramentas para tornar a gestão mais visual e transparente; 2) o estabelecimento de uma comunicação eficaz e; 3) a disponibilização de treinamentos e capacitação metodológica, considerados chave para um maior sucesso da implementação do BSC.

Com o devido conhecimento e o entendimento claro do processo estratégico e do que é necessário ser executado, os gestores então devem estabelecer fóruns e rotinas de gestão, minimamente padronizados, para que o repasse de informações, o acompanhamento dos resultados e o redirecionamento das iniciativas sejam realizados de forma efetiva. Estas práticas devem ser adotadas por todos os níveis de gerência, objetivando garantir que todos possuam o devido conhecimento e engajamento necessários à operacionalização das iniciativas estratégicas.

Estes rituais e fóruns de gestão devem apresentar um mínimo de estruturação e padronização, através do estabelecimento de uma frequência padrão e de uma agenda mínima, de forma a garantir um alinhamento do que está sendo repassado a todos da empresa. Estas práticas devem ser estabelecidas objetivando tornar-se rotina dentro das equipes e não como uma atividade adicional a ser executada.

A comunicação é ponto crucial para todo o processo estratégico e de implementação do BSC, sendo essencial comunicar claramente os objetivos estratégicos, as metas e as métricas definidas para que todos possam entender e alinhar seus esforços.

Os rituais e fóruns de gestão são necessários para apoiar o desdobramento da estratégia, com informações padronizadas de forma simples para que todos os gestores da empresa possam repassar devidamente às suas equipes. É necessário comunicar a estratégia da empresa horizontal e verticalmente, onde, através de uma comunicação eficaz, os objetivos organizacionais e individuais se integram de forma mais efetiva.

Outro ponto mencionado pelos entrevistados foi sobre o conhecimento metodológico e a disponibilização de treinamentos. Mesmo este não sendo um tópico unânime entre os entrevistados, a capacitação metodológica se faz importante no conhecimento dos detalhes, das etapas e do processo a ser seguido, propiciando uma maior visibilidade da concepção, do desdobramento e do acompanhamento estratégico, garantindo um maior engajamento dos

gestores e proporcionando a eles conhecimento suficiente para se tornarem agentes de mudança, atuando ativamente no processo de mudança cultural.

Além dos comportamentos e práticas críticas, outro ponto pesquisado foram as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores no processo de implementação do BSC, principalmente aos gestores de nível intermediário, que podem não estar suficientemente capacitados. Essas dificuldades, podem ser tornar oportunidades de melhoria em ciclos futuros.

Alguns pontos mencionados pelos gestores foram: 1) conhecimento metodológico; 2) incentivos financeiros e bonificação; 3) sistemas e rotinas de acompanhamento e; 4) figura de um estrategista dentro do processo de implantação estratégica.

Em relação aos incentivos financeiros e à bonificação, mesmo não possuindo unanimidade no retorno dos empregados sobre o assunto, uma vez que este não era um tópico padronizado e bem definido dentro da empresa, a literatura reforça a importância da definição de metas e indicadores, bem como da definição clara sobre o processo de gestão de *performance*.

É por meio do BSC que todos os empregados têm clareza do que é esperado para se alcançar o planejamento estratégico definido, garantindo que todos mantenham um foco em comum e priorizando as atividades que trarão os melhores resultados. Os gestores, então, possuem um papel fundamental, uma vez que são eles que irão repassar as informações, mostrar o norte e traduzir a estratégia da empresa no dia a dia do trabalho. Assim, todos caminham na mesma direção e com o mesmo objetivo final.

Dentro da empresa foco desta pesquisa, o processo de planejamento estratégico teve seu início no ano de 2021, com o apoio de uma empresa de consultoria, que atuou junto à alta gestão até início de 2023. O processo de planejamento estratégico tem apresentado evolução dentro da empresa. Como já é de se esperar, há um período que é de maturação do modelo.

Em 2023, houve ajustes na estrutura organizacional da empresa, principalmente na alta gestão, com a mudança do CEO e de alguns *C-level* e diretores. Estas mudanças acarretaram também ajustes na implantação do planejamento estratégico, sendo que o Departamento de Recursos Humanos assumiu a responsabilidade pela implementação do modelo.

Um aspecto ressaltado pelos entrevistados como ponto de melhoria à implementação do BSC é a necessidade de se ter a figura de um estrategista para a condução do processo estratégico. A presença de uma pessoa que assuma esse papel objetiva conseguir direcionar a

alta gestão no processo estratégico, bem como apoiar os gerentes intermediários na definição e condução de seu processo de comunicação e de estabelecimento de rotinas e fóruns de gestão. Essa função se torna ainda mais crítica quando já não há mais o apoio da consultoria contratada.

Esta pesquisa trouxe importantes contribuições às teorias abordadas no referencial teórico, principalmente como forma de aprofundar na adoção de comportamentos e práticas específicas pelos gestores, como a definição prévia de objetivos estratégicos e o seu devido desdobramento; o compartilhamento do contexto estratégico com todo o nível gerencial; a construção de relacionamentos com a equipe; a definição de fóruns e rotinas de gestão; a comunicação clara e objetiva; e a capacitação metodológica e treinamentos. Esses aspectos podem influenciar de forma positiva e contribuir para um maior grau de sucesso e alcance de resultados no processo de planejamento estratégico através do uso do BSC.

Além disso, alguns pontos foram ressaltados como dificuldades enfrentadas pelos gestores no processo, o que nos direciona para um olhar mais atento a esses fatores no momento de implementação do BSC em outras empresas, como o conhecimento metodológico; os incentivos financeiros e bonificação; os sistemas e as rotinas de acompanhamento; e a necessidade de alguém que assuma o papel de estrategista dentro do processo de implantação estratégica.

Sendo assim, esse estudo contribui para o processo de implantação de um instrumento de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*, visando auxiliar as empresas a avançarem da formulação para a implantação das estratégias, revertendo, assim, as estatísticas apresentadas no início desse estudo.

Para novas pesquisas e maior aprofundamento do tema, sugere-se a avaliação qualitativa dos comportamentos e práticas dos gestores considerados críticos no processo de implementação do BSC, como forma de compreender a fundo o quanto cada um dos temas impacta diretamente no sucesso do processo estratégico.

Além disso, outro ponto a ser explorado é o aprofundamento sobre os diferentes perfis de liderança e compreender se a existência de um ou mais perfis se encaixa ou potencializa a possibilidade de sucesso no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. I. R., de Novaes, M. B. C., & Yamaguti, C. L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1(1), 7-25.

Avelino, Giselle I. B.; Nunes, Simone C.; Sarsur, Amyra M. Modelo de Gestão por Competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Gestão e Economia*. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24>. 2016.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.

Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of operations management*, 26(5), 611-629.

Bertucci, Janete L. de Oliveira; Hirscheimer, Eduardo. Sistemas de avaliação de performance em empresas do setor de serviços: o desafio de alinhar estratégias e processos. In: *Encontro Anual da Anpad, 2005, Brasília. Anais Contabilidade Gerencial e Controladoria*. Brasília, p.1-16, 2005.

Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Holanda, F. M. A., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.

Castro, J. M. D. (2002). *Metodos e tecnicas de pesquisa: uma introducao*. Belo Horizonte.

Costa, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

de Waal, A.A. (2003), "The future of the Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 1, pp. 30-35. <https://doi.org/10.1108/13683040310466708>.

Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., & Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic

planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 681-695.

Donaldson, Lex. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks - CA: Sage Publications, 2001.

Eboli, M. P. (2002). *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. As pessoas na organização*.

Eisenhardt, K. M. B. *Theories from Case Study Research*. Stanford University. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

Epstein, M.; Manzoni, J. F. (1998). *Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards*. *European management journal*, 16(2), 190-203.

Famakin, I. O., & Abisuga, A. O. (2016). *Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects*. *International Journal of Construction Management*, 16(1), 67-76.

Fayol, Julies Henry. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 2009.

Fernandes, B. H. R. Berton, Luiz Hamilton. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.

Frezatti, F.; Relvas, T. R. S.; Junqueira, E. *BSC e a Estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: Uma Análise no Ambiente Brasileiro.. RAE - Revista de Administração de Empresas*, Sao Paulo, v. 50, n. 2, abr/jun 2010.

Galas, E. S., Ponte, V. M. R. (2004). *O Equilíbrio dos Indicadores do BSC: Um estudo em empresas cerarense*. XXVIII congresso EnANPAD, Curitiba.

Galas, E. S., Forte, S. H. A. C. (2021). *Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública*. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 88-112.

Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). *Organizing to implement strategies of diversity and globalization: The role of matrix designs*. *Human Resource Management* (1986-1998), 25(1), 37.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.

Godoy, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3: p20-29, mai-jun.1995.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

Goldszmidt, Rafael G. Burstein. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para implementação e uso do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. Anais Estratégia nas Organizações. Atibaia, p.1-16, 2003.

Günther, H. F., & Cunha, C. J. C. A. (2022). O sistema de liderança nas organizações intensivas em conhecimento. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 12, 33-47.

Herrero Filho, E. (2005). Balanced scorecard ea gestão estratégica. Campus: Elsevier.

Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. Verslas: teorija ir praktika, 19(1), 322-330.

IBGE

<<https://docplayer.com.br/7302976-O-ibge-instituto-brasileiro-de-geografia-e-estatistica-definiu-a-classificacao-do-porte-com-base-no-numero-de-empregados-de-cada-estabelecimento.html>>. Consultado em 18 set. 2021.

IBGE

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos/Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202301_trimestre_caderno.pdf>. Consultado em 21 out 2023.

Jorge, F. C., Galleli, B., & Bittencourt, J. P. (2014). Avaliação de competências em uma instituição hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 6(1), 3-31.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review. Terjemahaan Peter R. Yosi. Erlangga: Jakarta.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic

management system.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Kaplan, R. S. (2001). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, Robert S. Lead and manage your organization with the balanced scorecard. Balanced Scorecard Report, New York. p.1-4, mar-apr. 2002.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Krier, L. (2022). A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries. The Journal of Academic Librarianship, 48(6), 102503.

Ladzani, W., Smith, N., & Pretorius, L. (2012). Using leadership and strategic planning functions to improve management performance: The progress made by small, medium and micro enterprises (SMMEs) in the province of Gauteng, South Africa.

Leonard-Barton, D. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site With Replicated Multiple Sites. Organization Science, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

Lobato, D. M. et al. Estratégia de Empresas. 9º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Manzini, Reinaldo Belickas. O papel da liderança na gestão da estratégia. In: Coutinho, André Ribeiro; Kallás, David. (Org.) Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap. 7: p.183-223, 2005.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Maroni Neto, R. (2001). Análise Comparativa entre modelos de mensuração de resultados: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico.

Mendes, Rodrigo; Toscano, Thiago. Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação e uso do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão da Estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras. Anais do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/80>. 2010.

Meyer, C. B. A Case in Case Study Methodology. Field Methods, 13, nov. 2001.

Minayo, Maria. Cecília. Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo, v.5, n.7, p. 01-12, abr. 2017.

Mintzberg, H. Criando Organizações Eficazes. Porto Alegre: Atlas, 2003.

Mintzberg, H.; Lampel, J; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. (Ed) O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados, editora Bookman, 2006.

Muller, C. J. Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

Nisembaum, H. (2000). A competência essencial. Infinito.

Niven, P. R. 2003. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Norton, David P. The first Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Report, New York. p.1-6, jul-aug. 2002.

Oliveira, A. C. L., Silva, L. R., Temporal, L. M., Serafim, G., & Martins, O. P. A. (2010). Estudo de Caso do desdobramento de metas e gestão de desempenho de projetos na Engenharia da Petrobras. Revista de Gestão e Projetos, 1(2), 26-48.

Oliveira, D. D. P. R. D. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

Paton, C., Mastelari, D. A., Nogueira, J. A., Teixeira, S. A., Martins, V. F., & da Fonseca Veiga, W. (1999). O USO DO BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA DE

GESTÃO ESTRATÉGICA. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.

Peteraf, M., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089-1112.

Porter, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Potye, L., & C Bahia, M. D. (2022). A Influência da Cultura Organizacional e do Estilo de Liderança no Desenvolvimento de Práticas Gerenciais que Favorecem a Inovação. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1).

Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13, 81-92.

Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidade e controladoria*, 9(2).

Quesado, Patrícia R.; Rodrigues, Lúcia L.; Guzmán, Beatriz A. A produção científica sobre o Balanced Scorecard: uma análise bibliométrica. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11110/1715>. 2019.

Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, 20(57), 44-62.

Resende, A. M. Estresse Ocupacional: Um Estudo com Gestores de uma Empresa Mineira de Logística de Transportes. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 1, p.112-137, 2017.

Rego, A., & Pina, M. (2003). A hora da Mudança. *GV-EXECUTIVO*, 2(1), 53-57.

Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2017). Gestão de Desempenho: validação de um instrumento de medida. *Ciencias da Administração*, 19(47), 57-74.

Roest, P. (1997). The golden rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security*.

Roy, J., Wetter, M., & Olve, N. G. (2001). *Condutores da performance*. Rio de Janeiro.

- Ruas, E. B. (2003). Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo SA IPT. RAE eletrônica, 2.
- Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement*, 2(11), 6-11.
- Schnelle, K. E. (1967). *Case analysis and business problem solving*. McGraw-Hill.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1).
- Silveira, V. N. S. (2014). Alinhamento Estratégico e Gestão Estratégica de Pessoas: Análise Conceitual e Perspectivas Teóricas. *Revista Pretexto*, 15(4).
- Siqueira, E. S., & Spers, V. R. E. (2004). Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. *Revista de Administração Unimep*, 2(1).
- Souza, T., Camparotti, C., Esposto, K., & Guerrini, F. (2014). Alignment of Balanced Scorecard Perspectives with Supply Chain Management Objectives: A Literature Review. *Independent Journal of Management & Production*, 5(4), 1050-1070.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V., & McGovern, P. (1997). Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 57-66.
- Triviños, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Wanderley, Nicole Machado Monteiro. Um estudo sobre o processo de implantação do Balanced Scorecard. / Nicole Machado Monteiro Wanderley. – Caraguatatuba, 2016. 54 f.
- Yeung, A. C. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 26(4), 490-502.
- Yin, Robert K. The Case Study Crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. Applied social research methods series, 5.

Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Valadares, R. C., Silva, J. R. G. D. (2009). A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. *Gestão & Planejamento-G&P*, 8(1), 51-67.

Vergara, S. C., & Peci, A. (2003). Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 10, 13-26.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de entrevista - Gestores

O QUE PRECISA SER LEVANTADO	PERGUNTAS A REALIZAR
Histórico do BSC	O que levou a empresa à implementar o planejamento estratégico, através da ferramenta do BSC?
Processo de implantação	Como se deu o envolvimento dos gestores no processo de implantação do BSC?
Comportamentos dos gestores	Quais comportamentos dos gestores você considera fundamentais para que o BSC seja efetivamente implementado?
	Qual a sua principal motivação para esta implantação? Por quê?
	Como é o seu relacionamento com a equipe?
	Quais práticas/comportamentos você realiza para garantir este relacionamento com a equipe?
Práticas dos gestores	Quais práticas dos gestores você considera fundamentais para que o BSC seja efetivamente implementado?
	Como é realizada a comunicação do planejamento estratégico à sua equipe?
	Quais ferramentas e/ou práticas são utilizadas?
	Como foi disseminado o conhecimento da metodologia do BSC para a equipe?
	De acordo com a forma como foi disseminado o

	conhecimento da metodologia do BSC, você considera este conhecimento suficiente? Por quê?
Dificuldades	Você encontrou dificuldades dentro do processo de implantação do BSC?
	Se sim, quais?
	O conhecimento do BSC (ou a falta dele) impacta(ou) à sua implementação? Como?
	Há sistemas automatizados de monitoramento de indicadores e resultados? Quais?
	Os incentivos financeiros e/ou remuneração variável (ou a falta deles) impacta a adoção da implantação do BSC? Por quê?
	Se você pudesse fazer alteração(ões) ou ajuste(s) no modelo, qual (is) seria(m)?