

O *BALANCED SCORECARD* E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

BALANCED SCORECARD AND ORGANIZATIONAL ALIGNMENT: A STUDY OF MULTIPLE CASES

EDUARDO SANTOS GALAS

eduardo.galas@terra.com.br

VERA MARIA RODRIGUES PONTE

vponte@fortalnet.com.br

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é apresentado na literatura técnica como um instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia. Para se verificar como o BSC promove esse alinhamento, elaborou-se o presente estudo, que tem por objetivo analisar o funcionamento do BSC, de modo a identificar os fatores que contribuem para o alinhamento organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratório-qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos em empresas que implantaram o BSC há mais de um ano. As fontes de evidências foram entrevistas focais, documentos e observação direta. Os fatores do alinhamento organizacional identificados foram agrupados em duas categorias: Estrutura e Gestão. Os fatores mais relevantes foram: (a) relação de causa e efeito e desdobramento do *scorecard*, na categoria Estrutura; (b) foco na estratégia, priorização de projetos, participação das pessoas nas discussões sobre a estratégia e motivação, e comprometimento das pessoas com o processo da estratégia, na categoria Gestão. Os resultados mostram que o BSC contribui para o alinhamento organizacional porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia.

Palavras-chave: *balanced scorecard*, alinhamento organizacional, estratégia corporativa.

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* (BSC) is presented in the technical literature as an administration instrument that makes it possible to align an organization with its strategy. This paper discusses how the BSC promotes that organizational alignment and tries to identify the factors that contribute to it. For that purpose, an exploratory-qualitative research of companies that have implemented the BSC for at least more than one year was made. The sources of evidences were focal interviews, documents and direct observation. The factors of the organizational alignment were grouped in two categories: structure and management. The most relevant factors were: (a) the relation of cause and effect and the unfolding of the *scorecard* in the category of structure; (b) focus on the strategy, priority of projects, the people's participation in the discussions on the strategy and motivation and their commitment to the strategy process in the category of management. The results show that the BSC contributes to the organizational alignment because its structural components bring about managerial changes that lead to an improvement of the focus on the strategy.

Key words: *balanced scorecard*, organizational alignment, corporate strategy.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um mundo cada vez mais competitivo, no qual produtos e serviços são rapidamente transformados em *commodities*, reduzindo, assim, os seus diferenciais competitivos. Isso tem levado as empresas a buscar instrumentos de gestão estratégica que garantam a manutenção de suas vantagens competitivas.

Além disso, o aumento da importância dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional) é outro fator que tem reforçado a necessidade desses novos instrumentos de gestão. Na era industrial predominavam sistemas de controle financeiro cujo objetivo era facilitar e monitorar a eficiente alocação de capital físico e financeiro, ou seja, dos ativos tangíveis, para a obtenção de vantagens competitivas. Com o advento da era da informação, no entanto, a eficiente alocação desses ativos mostra-se, isoladamente, insuficiente para se obter e manter tal vantagem. A gestão dos ativos intangíveis tornou-se, dessa forma, mais decisiva para a competitividade das empresas do que a gestão dos ativos tangíveis.

Diante desse quadro, e ainda por não demonstrarem a efetiva capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro, os instrumentos de gestão baseados exclusivamente em indicadores contábeis e financeiros começaram a ser questionados, conforme afirmam Kaplan e Norton (1996). Surgiram, então, outros instrumentos de gestão que levam em conta esses fatores e que visam a dar maior competitividade às empresas. Um desses instrumentos é o *Balanced Scorecard* (BSC).

Criado por Kaplan e Norton em 1992, o BSC complementa o planejamento na medida em que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Possibilitam, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando a alcançar uma meta comum (Kaplan e Norton, 1997). A partir desse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como o *Balanced Scorecard* promove o alinhamento organizacional?

O presente trabalho tem por objetivo analisar o funcionamento do BSC, visando a identificar como os seus fatores contribuem para o alinhamento organizacional. Como pressuposto desta pesquisa, considerou-se que o BSC contribui para o alinhamento organizacional devido às suas próprias características e às mudanças gerenciais que a sua implementação provoca nas organizações.

Para responder o problema de pesquisa, foram realizados estudos de caso em empresas localizadas em Fortaleza. Todas as empresas cearenses que implantaram e ainda utilizam o BSC

como instrumento de gestão foram convidadas. De um total de sete empresas, três demonstraram interesse pela pesquisa.

A motivação para este estudo surgiu a partir da vivência profissional dos seus autores, que têm presenciado a falta de alinhamento da organização com as suas estratégias. Outro fator que despertou o interesse para a pesquisa foi a participação de um dos seus autores em um processo de implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no BSC.

O estudo realizado por Bain & Company em 1999, citado por Kaplan e Norton (1999), demonstrou que 55% das empresas americanas e 45% das empresas européias utilizam o BSC. Nesse contexto, a relevância deste estudo encontra-se no fato de se analisar um instrumento de gestão que vem sendo muito utilizado em todo o mundo, contribuindo, dessa forma, para o seu entendimento e domínio.

O BALANCED SCORECARD E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Desde seu advento, o BSC evoluiu de instrumento de avaliação do desempenho para um modelo de gestão orientado para a estratégia. De acordo com Lima, Catani e Ponte (2003), essa evolução ocorreu em três fases: na primeira fase, período correspondente à primeira metade dos anos 1990, o BSC concentrou-se na mensuração do desempenho; na segunda fase, que ocorreu a partir de 1996, ele passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica; e, na última fase, período iniciado em 2000, o BSC assume papel central nas organizações focalizadas na estratégia. Para Kaplan e Norton (1997), o verdadeiro potencial do BSC ocorre quando ele deixa de ser usado como um sistema de medição de desempenho e passa a ser empregado como um sistema de gestão estratégica.

Fischmann e Zilber (1999) destacam que o BSC é uma ferramenta de gestão empresarial que propicia a formação de uma estrutura lógica de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente que enfoca a estratégia e a visão, e não o controle. Silva (2003) acrescenta que essa estrutura lógica, que mostra como as relações entre atividades e processos interferem no desempenho organizacional, é o que diferencia o BSC de outros métodos de implementação da estratégia.

Além disso, Contrada (2000) apresenta dois fatores que tornam o BSC atraente para as empresas: (1) as quatro perspectivas e as respectivas interconexões, em razão de permitir uma visão completa da empresa; e (2) a capacidade de integração da estrutura do BSC com outras ferramentas de gerenciamento, possibilitando o convívio com outros instrumentos de controle e de gerenciamento baseado em valor.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e para viabilizar os processos gerenciais críticos, ou seja: (1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e (4) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégi-

co. Esses quatro processos, descritos a seguir, quando integrados, possibilitam a identificação dos indicadores que, numa relação de causa e efeito, estabelecem a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo.

ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA

Tem por objetivo traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos e em medidas de desempenho, a partir de um consenso construído em torno da visão e da estratégia. Nesse processo, estabelecem-se as metas financeiras, definem-se os segmentos de clientes e mercados, identificam-se objetivos e medidas para os processos internos e estabelecem-se as metas de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos em reciclagem de empregados, tecnologia da informação e melhoria dos processos organizacionais.

COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS

Os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos a toda a empresa, mostrando aos empregados os objetivos críticos que devem ser alcançados para o sucesso da estratégia da empresa. A compreensão dos objetivos e medidas de alto nível permite o estabelecimento de metas locais que apoiem a estratégia da organização, contribuindo, assim, para o alinhamento das iniciativas locais com a estratégia global.

Nesse processo, podem-se utilizar três mecanismos distintos: (1) programas de comunicação e educação, para que todos compreendam a estratégia e o comportamento necessário para o alcance dos objetivos estratégicos; (2) programas de estabelecimento de metas, para alinhar os objetivos pessoais e de grupo com os objetivos estratégicos; e (3) vinculação dos sistemas de compensação, associando-se a realização das metas à compensação e ao reconhecimento.

PLANEJAR, ESTABELECEM METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Neste processo, os altos executivos estabelecem as metas e objetivos do BSC que, se alcançados, transformarão a empresa em um prazo de três a cinco anos. Para Kaplan e Norton (1997), essa transformação será alcançada por meio de metas de superação para as perspectivas do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

MELHORAR O FEEDBACK E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO

O quarto processo gerencial viabiliza o monitoramento e ajustes na implementação da estratégia, possibilitando, inclusive, mudanças na própria estratégia. É a incorporação do BSC em um contexto de aprendizado estratégico. Kaplan e Norton (1997) entendem que os sistemas de planejamento e controle hierárquicos da era industrial, em que a estratégia é determinada na alta direção e executada pelos níveis mais baixos da hierarquia, não são adequados para a era da informação. Atualmente, as estratégias não podem ser tão lineares e rígidas; o *feedback* é

importante. Fonseca (2003) percebe esse processo como um importante elemento para o alinhamento organizacional.

Esses quatro processos se transformaram em quatro princípios das organizações focalizadas na estratégia, apresentados por Kaplan e Norton (2000), que acrescentaram um quinto princípio: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A essência dos quatro processos e dos quatro primeiros princípios é a mesma. A inclusão do quinto princípio, para Costa (2001, p. 27), é "o reconhecimento de que ferramentas e processos, por si só, não garantem o sucesso do *Balanced Scorecard*". O quinto princípio foi incluído em razão da constatação de que o senso de propriedade e o ativo envolvimento da alta direção são as condições mais importantes para o sucesso na implementação da estratégia e do BSC. Bieker (2003), Galas e Forte (2004), Niven (2002), Olive, Roy e Wetter (2001) e Roest (1997) ressaltam a importância de a alta direção estar totalmente comprometida com o processo. Não basta demonstrar esse comprometimento, é necessário participar ativamente do BSC.

A ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD

Para traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Sintetiza as consequências econômicas imediatas das ações realizadas. Dessa forma, os objetivos e medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminem com a melhoria do desempenho financeiro. Essa estrutura lógica do BSC obriga o gestor a focar simultaneamente todos os indicadores críticos da organização, evitando que uma determinada meta seja alcançada em detrimento de outra (Neves e Palmeira Filho, 2002).

PERSPECTIVA DO CLIENTE

Possibilita a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais atuará a organização, bem como das medidas de desempenho da organização nos ditos segmentos. Fazendo uma ligação com a perspectiva financeira, numa relação de causa e efeito, Kaplan e Norton (1997, p. 27) enfatizam que "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". Ruas (2003) argumenta que, para instituições do setor privado, a satisfação do cliente e sua fidelidade seriam as causas primárias da obtenção de bons resultados financeiros. Nas organizações governamentais e sem fins lucrativos, no entanto, segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo. A perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas, e o sucesso delas passa a ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que

atendem às necessidades de seus participantes, e não pelo desempenho financeiro.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Possibilita a identificação dos processos críticos para a organização, os quais, por isso, devem ter excelência. As medidas dessa perspectiva, portanto, estão voltadas para aqueles processos que possibilitam atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros.

PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A quarta e última perspectiva do BSC trata da infra-estrutura da empresa, visando ao crescimento e à melhoria a longo prazo. Para Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva possui três componentes, que correspondem aos ativos intangíveis: capital humano, capital da informação e capital organizacional. O primeiro corresponde às habilidades, talentos e conhecimentos dos empregados. O segundo compreende o banco de dados, os sistemas de informação, as redes de comunicação e a infra-estrutura tecnológica. O último capital, o organizacional, corresponde à cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento. Quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a empresa passa a ter a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para a execução da estratégia, maximizando a criação de valor.

Os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos somente serão atingidos se a empresa possuir uma infra-estrutura que apóie esses objetivos e que provenha das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Entretanto, nem sempre as capacidades da infra-estrutura estão adequadas aos objetivos estabelecidos. No BSC, essa adequação é feita com os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, isto é, com o investimento em capacitação dos empregados, com a melhoria da tecnologia da informação e com o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. O acompanhamento desse alinhamento é realizado por meio de indicadores de desempenho da perspectiva do aprendizado e crescimento, que são relacionados às metas dos departamentos e dos indivíduos (Kaplan e Norton, 1997).

Os autores do BSC orientam, ainda, que o conjunto de indicadores deve explicitar as relações entre os objetivos e as medidas nas diversas perspectivas, para possibilitar o gerenciamento e a validação dessas relações. Tais relações são, então, explicitadas em um diagrama que auxilia as organizações a visualizar suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática, denominado mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) consideram o mapa estratégico um instrumento que promove o alinhamento organizacional, pois fornece um ponto de referência comum para a estratégia da empresa.

A gestão das ações estratégicas definidas dentro das quatro perspectivas é feita pelo acompanhamento das medidas e

indicadores de desempenho. Para Kaplan e Norton (1997, p. 25), além disso, essas medidas servem "para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum". Segundo os autores, esse processo é contínuo e se inicia com a definição da missão da organização.

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO BSC

O BSC foi desenvolvido inicialmente para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis na busca por vantagens competitivas. Contudo, sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, das unidades de serviço (*marketing*, recursos humanos e tecnologia da informação), de equipes e de pessoas com a estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 2000), uma vez que a implementação da estratégia exige tal alinhamento.

Murakami (2004, p. 13), ao afirmar que "existe uma real possibilidade de melhoria de foco, priorização de iniciativas e alinhamento estratégico", mostra as contribuições do BSC para a obtenção desse alinhamento. Acrescenta, contudo, que a ocorrência do alinhamento condiciona-se ao desdobramento do BSC nos diferentes níveis da organização.

Diversos pesquisadores destacam algumas das características do BSC que contribuíram para a sua utilização como instrumento de alinhamento organizacional: a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas; a criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para esses objetivos (Villani e Nakamura, 2003); a linguagem utilizada que é adequada ao propósito de comunicar a missão e a estratégia (Fernandes, 2002; Russell, 2004; Zee e Jong, 1999); a integração desses indicadores numa relação de causa e efeito; e a derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da organização.

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC, instrumento concebido para gerenciar a estratégia, apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão *estratégia*, o BSC possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão *foco*, o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia; e, na dimensão *organização*, o BSC provoca mudanças na interação das estruturas organizacionais e na dos empregados. Isso ocorre porque "executar estratégia é executar mudança em todos os níveis da organização" (Norton, 2002, p. 1).

Enfatizando a dimensão *foco*, Goldszmidt (2003) faz referência ao trabalho desenvolvido por Downing em 2000, cuja pesquisa realizada pelo *Balanced Scorecard Collaborative* mostra o BSC como uma das razões que levaram as empresas a alcançar o alinhamento organizacional. Goldszmidt e Profeta (2004), a partir de um estudo de caso, também concluíram que o BSC promoveu o alinhamento da organização estudada.

A implantação do BSC leva ao alinhamento em virtude de permitir discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes. Kaplan e Norton (2004) afirmam que várias empresas garantiram o sucesso do alinhamento por meio da realização de *workshops* após a elaboração dos primeiros mapas estratégicos, em que participavam pessoas de várias áreas.

Paladino (2000), contudo, aponta algumas razões que podem levar à perda do alinhamento organizacional na implantação do BSC. São elas: projeto de implantação do BSC não liderado pela alta direção; envolvimento de poucas pessoas no projeto; atraso nas reuniões em razão da ausência de iniciativas, metas ou indicadores; circuito de aprendizado estratégico não fechado, ou seja, sem a reavaliação e aprimoramento das hipóteses estratégicas; a gerência continua a ditar ações em vez de deixar que os empregados improvisem para alcançar os resultados desejados; e definição de medidas apenas para a alta direção, sem compartilhamento com os empregados. Galas e Forte (2004) corroboram Paladino (2000) quando afirmam que o nível de envolvimento da alta direção influencia o nível de alinhamento e a frequência de reuniões de acompanhamento da estratégia.

Com o tempo, o BSC evoluiu de instrumento de avaliação de desempenho para instrumento de gestão empresarial possibilitando a participação de todos os níveis da organização na execução da estratégia. Isso foi demonstrado por Fonseca (2003), Lima, Catani e Ponte (2003) e por Soares Júnior e Prochnik (2004), em estudos específicos de empresas no Brasil. Segundo eles, a implantação do BSC possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC e sobre a priorização de ações, contribuindo, dessa forma, para o alinhamento da empresa.

Villani e Nakamura (2003), com base no estudo de Hussey realizado em 1996, argumentam que a participação das pessoas contribui para aumentar sua motivação e seu comprometimento em todo o processo de estratégia, e essa motivação, para Nakamura e Mineta (2001), está diretamente relacionada ao alinhamento individual e organizacional. Daí a sua importância.

Berry (2003) enfatiza que a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC contribui para a definição das prioridades de projetos a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros pretendidos. Brock *et al.* (2003) também concordam que o BSC pode promover o alinhamento ao possibilitar a eliminação de projetos que contribuem pouco para o desempenho organizacional ou que não tenham qualquer valor estratégico para a organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC capacita as empresas a focalizar e alinhar suas unidades de negócio e de serviços, recursos humanos e financeiros, equipes executivas e tecnologia da informação na estratégia da organização. O alinhamento cria sinergias entre as diversas unidades de negócio e serviços, melhorando seus desempenhos. Os autores mostram também que, quando a empresa não consegue esse alinhamento com a implantação do BSC, a sinergia não é criada e o desempenho organizacional fica comprometido, podendo apresentar

unidades com bons desempenhos, sem, contudo, significar um bom desempenho organizacional global.

Nas organizações hierarquizadas, formadas por divisões, unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado, o alinhamento é conseguido por meio da conexão do *scorecard* de alto nível, desenvolvido para a corporação, com aqueles desenvolvidos para as diversas unidades organizacionais. Para Donlon (2003, p. 12), a implantação ou desdobramento do BSC por toda a organização significa

sintonizar toda a organização com a estratégia [...] Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Ainda segundo Dolon, o desdobramento é a disseminação do BSC em toda a empresa, visando a garantir a execução da estratégia. Para ele, existem três abordagens para o desdobramento do BSC: *Top Down*, *Middle-Top-Down* e *Bottom Up*. A primeira abordagem é a mais comum e corresponde a desdobrar o BSC a partir do BSC de nível superior. Essa abordagem é utilizada na implantação do BSC para unidades de serviço compartilhado, tais como recursos humanos e tecnologia da informação, e funciona bem em empresas industriais em que os produtos e serviços são vendidos para um tipo comum de cliente.

Acerca da criação de uma organização alinhada e focalizada na estratégia, Paladino (2000) afirma que um projeto de implantação do BSC liderado pela equipe executiva sênior é fundamental para a obtenção do alinhamento organizacional. Kaplan e Norton (2000, p. 72) também ressaltam a importância da equipe executiva sênior em todo o processo, ao afirmarem que “duvidamos da possibilidade de obtenção de resultados significativos com o *balanced scorecard* sem o reforço dessa liderança ativa e constante”.

Com base no referencial teórico apresentado, elaborou-se um quadro que mostra os fatores do alinhamento organizacional, agrupados segundo duas categorias: a primeira refere-se aos fatores relacionados com a estrutura do BSC, enquanto a segunda alude aos fatores relacionados com a gestão da empresa (Quadro 1).

O Quadro 1 mostra que algumas características do BSC e as mudanças gerenciais que sua implantação provoca podem contribuir para o alinhamento organizacional. A numeração dos fatores dentro de cada categoria visa a facilitar a identificação desses fatores na fase de análise.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Exploratória, porque visa a levantar questões e hipóteses para futuros estudos, e

Quadro 1 – Fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional.

Categoria	Fatores do Alinhamento Organizacional	Autor
Estrutura	1. Integração das diversas perspectivas do BSC	Kaplan e Norton (2000)
	2. Distribuição do conjunto de indicadores de desempenho nas perspectivas	Villani e Nakamura (2003); Kaplan e Norton (1997)
	3. Criação de indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia	Villani e Nakamura (2003); Fonseca (2003); Kaplan e Norton (1997)
	4. Existência de uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores	Berry (2003)
	5. Constituição de uma linguagem que possibilita o diálogo entre os diferentes gestores e níveis hierárquicos	Fernandes (2002); Kaplan e Norton (1997); Zee e Jong (1999)
	6. Desdobramento do <i>scorecard</i> de nível superior em <i>scorecards</i> de níveis hierárquicos inferiores, inclusive para grupos e pessoas	Murakami (2004); Donlon (2003)
	7. Existência do mapa estratégico como ponto de referência da estratégia	Kaplan e Norton (2004)
Gestão	1. Melhoria do foco na estratégia	Goldszmidt e Profeta (2004); Kaplan e Norton (2000); Murakami (2004)
	2. Freqüência e qualidade das reuniões de elaboração do modelo e de acompanhamento da implementação da estratégia	Kaplan e Norton (2004); Paladino (2000); Galas e Forte (2004)
	3. Adoção de instrumentos de comunicação para acompanhamento do processo	Russell (2004); Fonseca (2003); Costa (2001)
	4. Participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação	Fonseca (2003); Lima, Catani e Ponte (2003); Soares Júnior e Prochnik (2004)
	5. Envolvimento ativo da equipe sênior no processo	Paladino (2000); Galas e Forte (2004)
	6. Melhoria da priorização de projetos e ações	Brock <i>et al.</i> (2003); Murakami (2004)
	7. Conexão do orçamento à estratégia	Kaplan e Norton (2004)
	8. Aprendizado estratégico	Fonseca (2003); Paladino (2000)
	9. Elaboração de planos consistentes com a estratégia da empresa	Fonseca (2003); Kaplan e Norton (2004)
	10. Conhecimento das metas e objetivos da organização	Kaplan e Norton (1997)
	11. Motivação e comprometimento das pessoas com o processo da estratégia	Nakamura e Mineta (2001)

descritiva, porque se propõe descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses para estudos futuros. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o

contexto não estão claramente definidos, quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, quando se baseia em várias fontes de evidências e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Segundo Yin (2001), em um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, cinco componentes são importantes: as questões de estudo, as proposições de estudo, a(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios de interpretação das descobertas. A questão deste estudo e as proposições que o nortearam foram apresentadas no início do artigo.

Para Yin (2001), uma unidade de análise corresponde a

um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional. Nesse contexto, a unidade de análise da pesquisa corresponde às mudanças gerenciais ocorridas nas empresas em consequência da implantação do BSC. Assim, para estudar esse caso, selecionaram-se empresas que implantaram o BSC há mais de um ano.

Ainda segundo Yin (2001), um estudo de caso pode ser holístico ou incorporado. A combinação desses tipos de estudo de caso gera quatro tipos de projeto: estudo de caso único holístico (tipo 1), estudo de caso único incorporado (tipo 2), estudo de caso múltiplo holístico (tipo 3) e estudo de caso múltiplo incorporado (tipo 4).

Em um estudo de caso, pode-se dar atenção a uma subunidade de análise ou a várias subunidades. Essa distinção na quantidade de subunidades é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma subunidade de análise; é incorporado quando se tem mais de uma subunidade de análise. Neste estudo de caso, foram envolvidas duas subunidades de análise: a alta direção (presidente/diretor) da organização e o responsável pelo BSC. Desse modo, com base na classificação apresentada, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos e incorporados (tipo 4).

Yin (2001) afirma que não há uma maneira precisa de se definir os critérios de interpretação das descobertas, mas espera que as descobertas sejam interpretadas com base nas proposições. Assim, a interpretação das descobertas foi feita com base nas proposições e nos objetivos deste estudo. Além disso, para facilitar a interpretação das descobertas, definiram-se duas categorias empíricas, que correspondem às categorias dos fatores do alinhamento: estrutura e gestão.

A coleta de dados, realizada no período de outubro de 2004 a janeiro de 2005, foi feita com base em um protocolo de pesquisa, que contém os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos e as regras a serem seguidas, visando a orientar o pesquisador na condução da pesquisa. De acordo com Yin (2001), é desejável que se utilize um protocolo de pesquisa para o estudo de casos múltiplos, pois isso aumenta a confiabilidade do estudo.

Um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes de evidências (Yin, 2001). Por isso, este estudo de caso utilizou as seguintes fontes: entrevistas focais, documentos e observação direta. Entrevista focal é uma modalidade de entrevista não estruturada em que o entrevistado responde a um conjunto de perguntas originárias do protocolo de pesquisa; normalmente é utilizada em estudos de mudança de conduta (Lakatos e Marconi, 2001). As entrevistas realizaram-se com um alto gestor da organização e com o responsável pelo BSC. Essas pessoas foram escolhidas em razão de serem informantes-chave do objeto de estudo e, portanto, fundamentais para o sucesso de um estudo de caso (Yin, 2001). As entrevistas foram

gravadas, transcritas e apresentadas posteriormente aos entrevistados, visando à validação das informações obtidas.

Os documentos utilizados por esta pesquisa foram os seguintes: planejamento estratégico, mapa estratégico, cartazes afixados na empresa e os *websites* das empresas. A última fonte de evidência utilizada neste estudo de caso foi a observação direta, que se realizou de maneira informal nos momentos da visita do pesquisador às empresas para realizar as entrevistas.

O objetivo da análise das evidências é resumir as observações, visando a responder às questões da pesquisa. Yin (2001) propõe duas estratégias gerais para análise das evidências: (1) baseando-se em proposições teóricas e (2) desenvolvendo uma descrição do caso. Na primeira estratégia, os objetivos e o projeto de pesquisa baseiam-se em proposições que, por sua vez, refletem as questões de pesquisa, a revisão de literatura e as interpretações que possam surgir; é a estratégia preferida e foi a adotada nesta pesquisa.

A técnica de análise de conteúdo utilizada neste estudo foi a análise categorial, e a unidade de registro correspondeu ao tema, que é freqüentemente utilizado em análises de entrevistas e de respostas a perguntas abertas de questionários (Bardin, 1977). Para subsidiar o processo de interpretação, melhorar a visualização das evidências e facilitar a análise das entrevistas elaborou-se um mapa de associação de idéias (Spink e Lima, 1999), para cada categoria, relacionando-se os trechos dos relatos com os fatores do alinhamento organizacional. Assim, elaborou-se um mapa para a categoria Estrutura e outro para a categoria Gestão. Devido ao tamanho desses mapas, apresenta-se neste artigo apenas um recorte de cada um deles, reunindo os relatos mais significativos.

RESULTADOS DA PESQUISA

A população estudada compõe-se de empresas privadas de médio e de grande porte, sendo uma industrial e duas de serviços.

A Alpha Têxtil é uma empresa industrial que há mais de 15 anos produz fios. Atualmente a empresa possui duas unidades fabris e conta com 1.340 empregados.

O Hotel Beta foi inaugurado em 1992 e possui 185 apartamentos, 45 suítes, dois restaurantes, três bares, *health club*, piscina, salão de festas, sete salões de convenções e um *business center*. Contando com 189 empregados, enquadra-se na categoria cinco estrelas.

A Construtora Gamma atua no setor de construção civil há mais de 30 anos. Com o crescimento da empresa, outros serviços e unidades de negócios foram sendo incorporados, e atualmente a empresa atua também no setor de limpeza urbana, engenharia sanitária, telecomunicações, hotelaria e finanças. Para os objetivos deste estudo, focou-se a unidade que atua na construção civil e na limpeza urbana.

A implantação do BSC nas empresas estudadas foi motivada pela ampliação do sistema de participação nos resultados (Alpha Têxtil) e pela necessidade de alinhar as ações operacionais

às estratégias da organização para o alcance dos objetivos estratégicos (Hotel Beta e Construtora Gamma). Assim, os processos gerenciais críticos "esclarecer e traduzir a visão e a estratégia" e "comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas", apresentados por Kaplan e Norton (1997), foram os principais motivos para a implantação do BSC.

Em relação à forma de utilização do BSC, observa-se que, enquanto na Alpha Têxtil e no Hotel Beta ele é usado como um sistema de medição de desempenho, a Construtora Gamma o utiliza como um sistema de gestão estratégica. Isso demonstra que algumas empresas ainda não utilizam todo o potencial do BSC, pois, como afirmam Kaplan e Norton (1997), o verdadeiro potencial do modelo ocorre quando ele é usado como um sistema de gestão estratégica.

Independentemente da forma de utilização do BSC, a abordagem de desdobramento do BSC corporativo para níveis hierár-

quicos inferiores utilizada pelas três empresas estudadas é a *top down*, ou seja, seguindo a abordagem mais comum de desdobramento do BSC (Donlon, 2003). Na prática, a alta direção apresenta as estratégias e define os objetivos, metas e indicadores que serão distribuídos nas perspectivas, desdobrados em indicadores estratégicos e operacionais e, por fim, repassados para os outros níveis hierárquicos. Isso significa que as empresas possuem um BSC corporativo e que o desdobramento é apenas de metas e indicadores. Murakami (2004) mostra que o desdobramento do BSC nos diferentes níveis hierárquicos é condição para que ocorra o alinhamento.

Para a análise dos fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional, elaboraram-se dois mapas de associação de idéias, um para a categoria Estrutura e outro para a categoria Gestão. O **Quadro 2** apresenta os trechos das entrevis-

Quadro 2 - Recorte do mapa de associação de idéias da categoria estrutura.

Fator	Trecho da Entrevista
1, 4	essa relação das perspectivas, de você estar trabalhando todos os fatores que são importantes, você sai daquela visão só financeira que tinha antes, [...] as outras perspectivas colocam no mesmo nível pessoas, clientes, que a financeira historicamente tinha. Então acho que a característica fundamental [para o alinhamento] é essa, é você trazer todas essas outras perspectivas para o nível estratégico (Resp. BSC – Hotel Beta).
2, 3	[o responsável pelo indicador diz] Olha! Não atingimos ou atingimos [a meta], não atingimos por conta disso e aí a gente vai lincando tudo. Realmente, o DOP [indicador] do hotel não atendeu porque dentro da perspectiva de <i>marketing</i> onde dizia que a gente precisaria atingir uma taxa de ocupação de tanto, isso não aconteceu, [...] porque enquanto nós tínhamos aqui, na área de vendas, o aumento de vontade no segmento de grupo não aconteceu, a ocupação não aconteceu, a ocupação não acontecendo, não gerou a receita suficiente, portanto o custo fixo acabou sendo mantido, fazendo com que o DOP não tivesse alcançado com o resultado macro, por exemplo, aí então a gente vai lincando a cada área (Alta Direção – Hotel Beta).
5	nós temos [...] a cada três meses [...] um <i>workshop</i> onde todo o hotel se mobiliza para essa prestação de contas, então eu tenho desde o faxineiro, a camareira, o recepcionista, indo para o chefe do setor, passando pelo gerente da área e o próprio gerente geral prestando conta com os acionistas com relação a esses resultados que foram planejados ao longo do ano (Alta Direção – Hotel Beta).
6	a partir desse intento estratégico, nós desdobramos em fatores críticos de sucesso, e o BSC é utilizado como [...] ferramenta de ligação entre os planos operacionais, dos desdobramentos de metas por setor, por departamento [...] e a alta estratégia, os objetivos macros da empresa... E o BSC é justamente o que faz o elo de ligação entre os nossos sonhos lá para 2007 e o nosso trabalho, como eu gosto de falar, de segunda a sexta (Alta Direção – Construtora Gamma).
7	[Antes do BSC] nós vimos que algumas áreas do hotel estavam trabalhando [...] com objetivos e metas, mas nós sentimos a necessidade de que esse acompanhamento se desse de uma forma mais simples, mais clara, onde a gente pudesse [...] perceber o desenrolar da estratégia, sendo traduzida em indicadores, sejam eles estratégicos ou operacionais, então aí foi o primeiro momento, digamos assim, a autocrítica dentro do trabalho que nós estávamos fazendo, que isso não se apresentava de uma forma mais alinhada, [...] se eu tenho objetivos dentro da perspectiva financeira, se os objetivos são transformados em metas, essas metas possuem um prazo a ser cumprido e se possui uma frequência a ter uma prestação de contas, como isso poderia se mostrar numa simples impressão, por exemplo, na qual eu pudesse imprimir uma folha e eu tinha ali traduzidos todos os indicadores dentro das perspectivas e a partir dos objetivos estratégicos, isso nós não tínhamos, então o BSC, ele veio a partir dessas necessidades (Alta Direção – Hotel Beta).

tas referentes aos fatores da categoria Estrutura que melhor demonstram a contribuição do fator para o alinhamento organizacional. De acordo com as informações consignadas nesse quadro, a integração das diversas perspectivas do BSC em uma relação de causa e efeito (fatores 1 e 4) contribui para o alinhamento organizacional, pois faz com que a organização enfatize não só o aspecto financeiro, mas também os aspectos relacionados a clientes, processos e pessoas com o mesmo grau de importância, relacionando todos eles com a estratégia da organização.

Com relação à criação de indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia (fator 3) e à sua distribuição nas perspectivas (fator 1), percebe-se que a utilização desses indicadores distribuídos nas diversas áreas e perspectivas mostra o caminho do alcance dos objetivos estratégicos e direciona a organização para ações que viabilizem o alcance desses objetivos.

Observa-se, também, que a implantação do BSC contribuiu para a melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos (fator 5). As pessoas passaram a ter elementos que permitem uma linguagem comum nas discussões sobre o desempenho da organização e sobre a execução da estratégia, como indicadores, perspectivas e suas relações de causa e efeito.

O relato apresentado acerca do desdobramento do BSC (fator 6) demonstra como uma das empresas estudadas está utilizando o BSC para ligar sua visão de futuro (intento) com o trabalho das pessoas. Nesse relato, percebe-se a importância desse desdobramento para o alinhamento das atividades dos grupos e pessoas com a estratégia organizacional.

Em relação à existência do mapa estratégico, último fator da categoria Estrutura, percebe-se que ele é visto como um elemento que ajuda no alinhamento organizacional, pois permite a visualização dos componentes necessários ao acompanhamento da estratégia, de forma simples e resumida. Segundo o responsável pelo BSC da Alpha Têxtil, a empresa imprimia seu mapa estratégico em tamanho grande para afixar em algumas paredes, visando a divulgá-lo junto aos empregados.

Os relatos acerca dos fatores da categoria Estrutura autorizam afirmar que os fatores do alinhamento organizacional mais enfatizados dessa categoria foram a existência de uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores, e o desdobramento do *scorecard* de nível superior em *scorecards* de níveis inferiores, grupos e pessoas.

Seguindo-se a mesma metodologia, elaborou-se um mapa de associação de idéias para a categoria Gestão; um recorte desse mapa, contendo os relatos mais relevantes, encontra-se no **Quadro 3**. De início, vale ressaltar que, além de existirem mais fatores nessa categoria, eles foram percebidos como os que mais contribuíram para o alinhamento organizacional; os fatores mais citados foram "melhoria do foco na estratégia" (fator 1), "melhoria da priorização de projetos e ações" (fator 6), "participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua

implementação" (fator 4) e "motivação e o comprometimento das pessoas com o processo da estratégia" (fator 11).

Conforme apresentado no **Quadro 3**, a melhoria do foco na estratégia foi o fator do alinhamento organizacional que o BSC mais influenciou. A existência do mapa estratégico, dos indicadores e das metas desdobradas faz com que as ações fiquem mais focadas na estratégia e possibilita identificar por que elas são necessárias; as ações passam a fazer sentido tanto para as pessoas quanto para a organização.

O segundo fator da categoria Gestão aborda as reuniões de elaboração e acompanhamento da estratégia. Sobre esse fator, observa-se que as empresas passaram a realizar reuniões periódicas para o acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento anual e que houve uma maior participação dos gestores e colaboradores dos diversos níveis hierárquicos.

Acerca da adoção de instrumentos para comunicação das estratégias e objetivos da organização (fator 3), percebe-se que as redes de computadores funcionam como grandes aliadas, pois as três empresas informaram utilizar a *intranet* e *e-mails* nessa atividade. Contudo, outros instrumentos também são utilizados, tais como quadros de avisos e cartazes. No Hotel Beta existem os 'quadros da administração visível', que são afixados nos setores com informações sobre o andamento dos indicadores a eles correspondentes. Um desses quadros foi observado pelo pesquisador em uma sala da empresa. Nele, havia um gráfico de controle do indicador, que mostrava o andamento do indicador, o nome do responsável pela alimentação, a meta a ser atingida, a periodicidade de alimentação e o responsável pela verificação da alimentação.

O BSC também influenciou a participação dos gestores e empregados nas discussões sobre as estratégias da empresa (fator 4). Nesse fator, observa-se que o BSC proporcionou racionalidade aos processos de planejamento e acompanhamento, os quais passaram a ser realizados com base nas metas e nos indicadores do BSC. Além disso, esses processos passaram a contar com uma maior participação das pessoas.

Com relação ao envolvimento da alta direção no processo de elaboração e acompanhamento das estratégias e do BSC (fator 5), observa-se que essa participação é bastante positiva, porquanto nas três empresas a alta direção está presente em todas as reuniões, tanto nas de planejamento anual como nas mensais e trimestrais de acompanhamento.

Nessas reuniões acontece também a priorização de projetos e ações (fator 6). Na Construtora Gamma, a priorização de projetos é realizada da seguinte forma: compara-se a contribuição do projeto para o alcance dos objetivos com a correspondente necessidade de insumos. Assim, os projetos que contribuem muito para os objetivos estratégicos e necessitam de poucos insumos são os mais prioritários. Desse modo, os projetos que necessitam de muitos recursos e contribuem pouco para os objetivos são automaticamente descartados. Dado que essas priorizações são realizadas com base nas estratégias, os

Quadro 3 - Recorte do mapa de associação de idéias da categoria gestão.

Fator	Trecho da Entrevista
1	Eu, olhando pros meus mapas, pros meus indicadores, eu sei o que tenho que atingir. Então, as pessoas ficam mais focadas, não ficam tão dispersas. Em algumas áreas, eu consigo ver isso mais intensamente, e em outras, não (Resp. BSC – Alpha Têxtil).
	Eu poderia estar aqui me preocupando com uma série de questões que, na prática, hoje me parecem importantes mas que não agregam nada para o atingimento do intento, e o BSC não, ele me cobra e me lembra [...] é realmente importante? Ah! Eu acho que vou reduzir produtividade, mas eu olho meu indicador, isso não está mudando nada no meu indicador de produtividade. Será que realmente essa é uma meta ou uma ação, uma decisão forte? Eu acho que nesse sentido o BSC é fundamental e ajuda bastante o nosso dia-a-dia, a nossa tomada de decisão (Alta Direção – Construtora Gamma).
2	Mensalmente a gente se reúne pra mostrar os resultados da empresa e o desempenho. [E isso tinha antes do BSC?] Não, não tinha, as áreas ficavam restritas às reuniões entre as pessoas da área, e o coordenador de cada área conversava com o diretor (Responsável BSC – Alpha Têxtil).
	A gente procura fazer reuniões trimestrais, [...] nessas reuniões, a gente vai pegar os indicadores de cada objetivo e mensurar se foi atingido ou se não foi, de acordo com a meta. Se ele foi atingido, aí a gente vê se o atingimento desse objetivo contribuiu para aquela relação que a gente tinha previsto, ou seja, você trabalhou uma perspectiva de pessoas, isso ajudou na perspectiva de processos, avalia também os indicadores de processos, e aí faz todas essas inter-relações até chegar nos indicadores financeiros (Resp. BSC – Hotel Beta).
3	Comunico [os indicadores] para todo mundo e envio por <i>e-mail</i> , coloco através de quadros, onde, quem não tem acesso a computador, por exemplo, produção, eu vou lá e afixo no quadro... (Responsável BSC – Alpha Têxtil).
4	[O planejamento] era empírico e hoje é em cima de fatos e dados. Os indicadores dão suporte para a tomada de decisão. [Os gestores participavam do planejamento antes do BSC?] Participavam, mas de forma empírica. O que é que você acha? Eu acho que... Ah! Então está bom. Hoje não. O que é que você acha? Como que estão os fatos e dados? Onde é que estão os indicadores dos resultados? Ah! Eu acho que a gente está sem agilidade. Qual o tempo médio de liberação de uma operação hoje? Será que esse tempo médio também é falta de agilidade? (Resp. BSC – Construtora Gamma).
5	[As reuniões de acompanhamento do BSC ocorrem] a cada três meses. São na época em que a gente faz o balanço de políticas. [Participam] os gerentes das áreas, gerentes e diretoria, o <i>staff</i> (Resp. BSC – Construtora Gamma).
6	A priorização do projeto é estabelecida [...] na capacidade de contribuição, na contribuição esperada para alcançar o objetivo estratégico, que a gente chamou de rendimento, contra necessidade de insumos. Então, aqui tem uma grande capacidade de contribuir para atingir o objetivo estratégico e consome poucos insumos, esse é prioridade zero (Alta Direção – Construtora Gamma).
7	Hoje eu não consigo comprar um prego nessa empresa se ele não tiver sido orçado e aprovado. Então, na hora em que você parte desse princípio, qualquer coisa tem que orçar previamente, que aprovar previamente. [...] O orçamento anual é feito em cada área (Alta Direção – Alpha Têxtil).
	Eu não posso aprovar, por exemplo, um orçamento da área administrativa, de cara que já supere a minha meta estabelecida no BSC (Alta Direção – Construtora Gamma).
8	Eu faço a estratégia em vários níveis, e ela desce para execução e eu consigo amarrar isso, às vezes eu preciso voltar em algum... vamos rever um pouco aqui a estratégia, porque quando a gente foi descer para fazer um tal objetivo, não funcionou, a gente precisa de alguma coisa forte, entendeu? Ou, olha, puxa, não saiu o objetivo para esse fator crítico de sucesso, então será que ele realmente é um fator crítico de sucesso? (Alta Direção – Construtora Gamma).

Continua

9	<p>O próprio plano de investimento anual se dava muito em função dessas colocações feitas isoladamente. [...] A partir do BSC, não é mais o que eu acho que tenha, mas o que a própria razão ou o que os próprios resultados mostram. A análise deixou de ser isolada e passou a ser em grupo, enxergando a organização como um produto disponível no mercado, [...] para isso eu preciso do BSC (Alta Direção – Hotel Beta).</p> <p>[O planejamento] tem que estar em harmonia, óbvio, com o intento, aonde a empresa quer chegar com os objetivos que foram desdobrados em cada unidade de negócio. Aí ele monta um planejamento operacional, que é desdobrado nas metas (Resp. BSC – Construtora Gamma).</p>
10	<p>Cada esfera funcionava aqui de forma isolada. Hoje não. Hoje todos conhecem o quê em cada área. Hoje, se você está no RH, sempre alguém do RH sabe o que tem que fazer como RH. Ele sabe o que tem que fazer e por que ele tem que fazer (Alta Direção – Alpha Têxtil).</p> <p>[O BSC] está na Intranet. A gente procura sempre manter atualizado, então todo mundo sabe as metas, até porque, se isso não for amplamente divulgado, não tem como funcionar (Alta Direção – Construtora Gamma).</p>
11	<p>Desde o fato de que nessas reuniões de elaboração do BSC houve uma participação interdepartamental... houve um maior... envolvimento, maior compromisso, cumplicidade, tanto na elaboração dos planos, como está havendo cumplicidade na execução, na operação, na elaboração das metas, sim, isso é verdade (Alta Direção – Construtora Gamma).</p>

orçamentos dos projetos passam, automaticamente, a se ligar à estratégia (fator 7).

Sobre o aprendizado estratégico (fator 8), observa-se, a partir do relato da alta direção da Construtora Gamma, que o desdobramento da estratégia em objetivos e metas possibilita uma análise em dois sentidos: da estratégia para as metas e destas para a estratégia. Com isso, o BSC oferece oportunidades para o *feedback*, contribuindo para o aprendizado estratégico e, conseqüentemente, para o alinhamento organizacional.

A elaboração de planos consistentes com a estratégia organizacional (fator 9) foi outro ponto apresentado nos relatos como tendo sido influenciado positivamente pela implantação do BSC. A partir desses relatos, percebe-se que eles passaram a ser mais coerentes com a estratégia. Além disso, passaram a ser elaborados com base em indicadores e deixaram de ser pensados individualmente, por área; passaram a ser elaborados com o pensamento voltado para a empresa como um todo.

A elaboração de planos consistentes com a estratégia da empresa pressupõe um maior conhecimento das metas e dos objetivos organizacionais (fator 10), e esse maior conhecimento foi percebido nos relatos acerca do fator 10, que demonstram a influência do BSC na ampliação desse conhecimento.

O relato sobre o último fator do alinhamento organizacional da categoria Gestão – motivação e comprometimento das pessoas com o processo da estratégia (fator 11) – mostra que, como a metodologia do BSC sugere uma maior participação das pessoas, isso aumenta a motivação e o comprometimento de todas elas, tanto na elaboração quanto na execução da estratégia.

CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o funcionamento do BSC nas empresas, visando a identificar os fatores do BSC que

contribuem para o alinhamento organizacional, para responder ao seguinte problema de pesquisa: como o BSC promove o alinhamento organizacional? Para o alcance desse objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos, em três empresas cearenses que implantaram o BSC há mais de um ano.

O BSC foi implantado nessas empresas devido à ampliação do sistema de participação nos resultados e pela necessidade de se ligar o operacional ao estratégico. Atualmente, duas empresas o utilizam como um sistema de medição de desempenho, enquanto a terceira o utiliza como um sistema de gestão estratégica.

A melhoria do foco na estratégia, a melhoria na priorização de projetos, a participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e a motivação e o comprometimento das pessoas com o processo da estratégia foram os fatores mais influenciados pelo BSC.

Com base nos fatores consignados nessas duas categorias, observa-se que o alinhamento organizacional provocado pelo BSC ocorre muito mais em razão das mudanças gerenciais resultantes de sua implantação do que em virtude dos elementos do próprio BSC.

Vale ressaltar, no entanto, que essas mudanças ocorreram em decorrência da necessidade de mudanças gerenciais para a construção da estrutura do BSC, ou seja, da distribuição dos objetivos estratégicos nas perspectivas, da criação do conjunto de indicadores, do desdobramento dos indicadores e da elaboração do mapa estratégico, que são fatores da categoria Estrutura.

O estudo demonstra que a implantação do BSC contribui para o alinhamento organizacional porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia. Desse modo, alcançou-se o objetivo desta pesquisa e confirmou-se o pressuposto inicial do estudo.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- BERRY, J. 2003. Getting your project priorities right. *Computerworld*, p. 48, May 26. Disponível em: <<http://www.computerworld.com>>. Acesso em: 02.07.2004.
- BIEKER, T. 2003. Sustainability management with the Balanced Scorecard. In: International Summer Academy on Technology Studies: Urban Infrastructure in Transition: What can we learn from History?, VI, Austria, 2003. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.ifz.tugraz.at/index_en.php/article/view/331/1/30/>. Acesso em: 23.07.2004.
- BROCK, S.; HENDRICKS, D.; LINNELL and S. SMITH, D. 2003. A balanced approach to IT project management. *Proceedings of SAICSIT*, p. 2-10.
- CONTRADA, M. 2000. Using the balanced scorecard to manage value in your business. *Balanced Scorecard Report*. Disponível em: <http://www.bscol.com/bsc_online/resource/bsr>. Acesso em: 23.07.2004.
- COSTA, A.P.P. 2001. *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo FEA/USP, 164 p.
- DONLON, B. S. 2003. Construção de um programa de desdobramento. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, **5**(4):12-15. Disponível em: <<http://www.bscreport.com.br>>. Acesso em: 05.08.2004.
- FERNANDES, A. C. 2002. Mapas estratégicos do *balanced scorecard*: contribuições ao seu desenvolvimento. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXII Curitiba, 2002. *Anais...* Curitiba, ABEPRO, CD-ROM.
- FISCHMANN, A.A. e ZILBER, M.A. 1999. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIII, Foz do Iguaçu 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu ANPAD, CD-ROM.
- FONSECA, M.V.M. 2003. *Alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de caso das unidades de negócio do segmento de refino da Petrobrás*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado em Administração. PUC Rio, 140 p.
- GALAS, E.S. e FORTE, S.H.A.C. 2004. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *balanced scorecard*: estudo de caso em uma instituição pública. *REAd – Revista Eletrônica de Administração da EA/UFRGS*, edição 41, **10**(5). Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 30.11.2004.
- GIL, A.C. 1996. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed., São Paulo, Atlas.
- GODOY, A.S. 1995. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, **35**(2):57-63.
- GOLDSZMIDT, R.G.B. 2003. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, São Paulo, 2003. *Anais...* São Paulo, ANPAD, CD-ROM.
- GOLDSZMIDT, R.G.B. e PROFETA, R.A. 2004. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC-PNQ. In: Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia, XVII, Itapema, 2004. *Anais...* Itapema, SLAD, CD-ROM.
- KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. 1996. *The balanced scorecard*. Boston, HBS.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. 1997. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 14ª ed., Rio de Janeiro, Campus.
- KAPLAN, R.S. 1997. Can bad things happen to good scorecards? *Balanced Scorecard Report*, **1**(1):14-15.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 6ª ed., Rio de Janeiro, Campus.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. 2004. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. 2001. *Fundamentos de metodologia científica*. 4ª ed., São Paulo, Atlas.
- LIMA, A.C.C.; CATANI, A.A. e PONTE, V.M.R. 2003. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. In: Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), I, Curitiba, 2003. *Anais...* Curitiba, ANPAD, CD-ROM.
- MURAKAMI, M. 2004. Integrar estratégias, desempenho e pessoas: uma missão possível com balanced scorecard. In: Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia, XVII, Itapema, 2004. *Anais...* Itapema, SLAD, CD-ROM.
- NAKAMURA, W.T. e MINETA, R.K.N. 2001. Identificação dos fatores que induzem ao uso do balanced scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXV, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas, ANPAD, CD-ROM.
- NEVES, M.S. e PALMEIRA FILHO, P.L. 2002. *Balanced scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXII, Curitiba, 2002. *Anais...* Curitiba, ABEPRO, CD-ROM.
- NIVEN, P.R. 2002. *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York, John Wiley & Sons.
- NORTON, D.P. 2002. Managing strategy is managing change. *Balanced Scorecard Report*, **4**(1):1-5. Disponível em: <http://www.bscol.com/bsc_online/resource/bsr>. Acesso em: 18.10.2004.
- OLVE, N.G.; ROY, J.E e WETTER, M. 2001. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- PALADINO, B. 2000. How to conduct a balanced scorecard review to create strategic alignment. *Balanced Scorecard Report*, **2**(6). Disponível em: <http://www.bscol.com/bsc_online/resource/bsr>. Acesso em: 25.07.2004.
- ROEST, P. 1997. The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard. *Information Management & Computer Security*, **5**(5):163-165.
- RUAS, E.B. 2003. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – IPT. *RAE-eletrônica*, São Paulo, FGV-EAESP, **2**(1), jan./jun. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/>>. Acesso em: 27 jun. 2003.
- RUSSELL, R.H. 2004. O estado do alinhamento entre TI e estratégia de

- negócios. *Balanced Scorecard Report*, 6(1). Disponível em: <<http://www.bscreport.com.br>>. Acesso em: 05.08.2004.
- SILVA, L.C. 2003. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(4):61-73.
- SOARES JÚNIOR, H. e PROCHNIK, V. 2004. Experiências comparadas de implantação do *balanced scorecard* no Brasil. *In: Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia, XVII, Itapema, 2004. Anais...* Itapema, SLAD, CD-ROM.
- SPINK, M.J. e LIMA, H. 1999. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. *In: M.J. SPINK (org.), Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo, Cortez, p. 93-122.
- VILLANI, P. A. e NAKAMURA, W. T. 2003. Medidas não financeiras e alinhamento à estratégia. *In: Encontro de Estudos em Estratégias, I, Curitiba, 2003. Anais...* Curitiba, ANPAD, CD-ROM.
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed., Porto Alegre, Bookman.
- ZEE, J.T.M. Van der e JONG, B. 1999. Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard. *Journal of Management Information Systems*, 16(2):137-56.

Submissão: 26/09/2005

Aceite: 25/10/2005

EDUARDO SANTOS GALAS

Mestre em Administração de Empresas pela UNIFOR.
Técnico da EMBRAPA.

E-mail: Eduardo.galas@terra.com.br

Rua Visconde do Rio Branco, 3059/103 Bloco A CEP
60055-172 Fortaleza – CE

VERA MARIA RODRIGUES PONTE

Doutora em Controladoria e Contabilidade. Professora do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da UNIFOR.

E-mail: vponte@fortalnet.com.br

Av. Santos Dumont, 2828, sala 1503 CEP 60150-160