

Área temática: Estratégia e Organizações

Alinhamento Estratégico e os Entraves Presentes no Processo de Implementação de um modelo: duas evidências empíricas

AUTORES

FABRICIO BARON MUSSI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

fabricio_mussi@hotmail.com

ANDRÉA PAULA SEGATTO-MENDES

Universidade Federal do Paraná

apsm@ufpr.br

RESUMO: O alinhamento estratégico representa um tema que continuamente tem sido pesquisado sendo que o assunto constitui foco de debate tanto na comunidade acadêmica, como na esfera empresarial. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo a análise e discussão sobre as limitações verificadas empiricamente no processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em duas organizações de grande porte, com base na interpretação de seus funcionários. Dentre os modelos já consolidados na literatura sobre alinhamento, optou-se por promover o debate sobre o BSC por ser este uma ferramenta cuja implementabilidade se verifica em estado avançado nas organizações investigadas. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de cunho descritivo e qualitativo. As investigações promovidas nas duas organizações indicaram que algumas das limitações podem ser inerentes ao modelo enquanto outras constituem falhas cuja responsabilidade recai sobre os responsáveis pela implementação do BSC. Entre as limitações decorrentes do modelo, destaca-se a questão da ausência de direcionamento sobre como distribuir os recursos provenientes do orçamento com base nas metas estabelecidas. Com relação às limitações que indicaram estar relacionadas às falhas de implantação por parte dos gestores, salienta-se aquelas atreladas aos problemas de planejamento, ausência de um processo de comunicação adequado e falta de liderança.

ABSTRACT: The strategic alignment represents a subject that has been constantly researched, being discussed both in the academic community and in the business sphere. Within this context, this study aimed to analyse and discuss the limitations empirically verified regarding the implementation of the *Balanced Scorecard* (BSC) in two large-scale organizations, based on its employees' interpretation. From the frameworks already consolidated in the literature about alignment, the BSC was chosen to be discussed here due to its advanced state of implementation in the researched organizations. The methodology consisted in a descriptive qualitative case study. The investigations in the two organizations indicated that some limitations might be inherent to the framework itself, whereas others constitute failures whose responsibility regards the organizations' employees in charge of the BSC's implementation. Regarding the limitations derived from the framework, the absence of direction about how to distribute the resources that came from the budget based on the established goals is stressed. Regarding the limitations related to the implantation failures, those associated to planning issues, absence of an adequate communication process and the absence of leadership are stressed.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; *Balanced Scorecard*; limitações teóricas e empíricas.

1. INTRODUÇÃO

O alinhamento estratégico e o alinhamento entre estratégia e tecnologia constituem temas que continuamente são pesquisados e que promovem debates na comunidade acadêmica e empresarial. Entretanto, poucos pontos de aceitação plena quanto aos assuntos foram alcançados (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1989; CIBORRA, 1997; STEPANOVICH e MUELLER, 2002). Sugere-se que ainda existem certas ambigüidades referentes aos conceitos (VAN DE VEN, 1979; BRODBECK e SACCOL, 2004), assim como um espaço significativo entre a teoria e a prática (CIBORRA, 1997; MAES et al., 2000) e uma ausência de atenção à função dos indivíduos nesse processo (PRIETO e CARVALHO, 2006).

Algumas dessas críticas e debates podem ser encontradas também na questão da estratégia nas organizações, especialmente no que se refere ao papel das pessoas (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Uma vez que estratégias e planos de ação são definidos, existem algumas atividades executadas pelos indivíduos que fornecem a elas certa sustentação. Tal sustentação, de certa forma, pode assegurar o alinhamento dos departamentos da organização tendo em vista os objetivos definidos e uma estratégia comum.

No entanto, embora alguns modelos resultem como causa, ou como consequência no alinhamento estratégico, oferecendo inclusive, diagnósticos para a mensuração desse alinhamento, certos processos fundamentais para que o resultado desejado, de fato, ocorra, não são observados. Dentre as razões para estas limitações pode-se apontar a própria literatura especializada que, por vezes, não discute determinadas questões com a mesma profundidade que outras, priorizando a construção de modelos sob uma base estritamente funcionalista (CIBORRA, 1997); e as limitações dos próprios implementadores de tais modelos, que podem direcionar o foco da implantação dando preferência a algumas etapas deste processo em detrimento de outras.

A presente pesquisa teve como objetivo a análise e discussão sobre as limitações verificadas empiricamente no processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em duas organizações de grande porte, com base na interpretação de seus funcionários. Dentre os modelos já consolidados na literatura sobre alinhamento, optou-se por promover o debate sobre o BSC por ser este uma ferramenta cuja implementabilidade se verifica em estado avançado nas organizações investigadas.

O trabalho inicia-se com uma revisão sobre o alinhamento estratégico apresentando alguns dos principais modelos e suas contribuições presentes na literatura. Posteriormente discute-se o modelo do BSC assim como são sugeridas algumas de suas limitações teóricas e empíricas. Em seguida demonstra-se a metodologia utilizada e são contextualizadas as empresas que representaram objetos dessa investigação. Por fim, apresenta-se a análise e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico, suas práticas, suas propriedades estruturais, bem como outras nuances subjacentes ao tema, representam um campo cuja exploração já ocorre há vários anos, ainda que muitos de seus conceitos não tivessem sido completamente definidos (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1989). Desde que os estudos sobre estratégia tornaram-se mais relevantes por conta das alterações e instabilidades, ainda que incipientes, que se iniciavam no ambiente econômico, na segunda metade do século XX, a questão do alinhamento, implicitamente, já poderia ser localizada nos estudos clássicos sobre estratégia.

Definições de estratégia apresentadas na época (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1965), continham elementos – objetivos, metas, políticas e diretrizes - que permeavam e orientavam o comportamento da organização no sentido de manter a coesão com a estratégia deliberada,

especialmente na forma de padrões de decisão e ação. Posteriormente outros autores salientaram, mesmo que de forma indireta, a questão do alinhamento em termos de coerência (QUINN, 1980), e compatibilidade das atividades empreendidas pela organização tendo em vista o posicionamento estratégico definido (PORTER, 1999).

Nesse contexto, mesmo que a estratégia seja empreendida como plano, padrão, ou como pretexto (MINTZBERG, 1987), pressupõe-se uma sequência coesa de atividades inter-relacionadas entre as áreas da organização de modo que o objetivo definido seja concluído. Tal questão ainda estende-se quando são considerados outros elementos subjetivos que condicionam intenções e comportamentos coletivos, arraigados em crenças, normas e valores, que respaldam determinados padrões de conduta, essencialmente quando a estratégia é vista como uma perspectiva.

Ainda que as estratégias da organização pressuponham certo grau de alinhamento entre as diversas áreas que a compõe, inúmeros estudos demonstram resultados mal sucedidos, lacunas entre a teoria e a prática, ausência de precisão em certos conceitos, seja por desajustes na implementação de estratégias, falhas na comunicação, disparidades de interpretação, ou até falta de conhecimento especializado (CIBORRA, 1997; REZENDE e ABREU, 2001; SCHERPEREEL, 2006). O próprio termo “alinhamento estratégico”, em certas análises, é substituído pelos vocábulos “consenso estratégico”, “ajuste estratégico” entre outros. Pode-se afirmar que não obstante a expressiva quantidade de pesquisas relacionadas ao tema, o assunto ainda carece de uma conceituação mais precisa que iniba qualquer possibilidade de ambigüidade e contradição (MAES et al., 2000; BRODBECK e SACCOL, 2004).

Miles e Snow (1984) argumentam que o alinhamento estratégico pode ser definido como um processo ou como um resultado – uma vez que a organização deve buscar um ajuste adequado a seu ambiente e ainda, adaptar e ordenar os recursos que dêem sustentação ao alinhamento. A essência dessa proposição serviu de arcabouço teórico para análises posteriores (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1989; SEMLER, 1997; STEPANOVICH e MUELLER, 2002). Desta forma, a estratégia representou o arranjo que coaduna as estruturas e processos da organização de modo que ocorra o alinhamento, tendo em vista as condições internas e externas predominantes. Grosso modo, as concepções de alinhamento propostas na literatura estabelecem a relação com a melhoria do desempenho organizacional (PRIETO e CARVALHO, 2004; 2006). Beal e Yasai-Ardekani (2000) observaram que o conceito de alinhamento é subjacente a muitas das teorias contingenciais da estratégia e das organizações, enfatizando a idéia de ajuste (*fit*) externo e interno da organização às variações circunstanciais do ambiente.

Diversos são os modelos de alinhamento estratégico desenvolvidos, bem como são diversas as abordagens empregadas, o alcance, e os componentes que cada modelo abarca. Uma questão fundamental refere-se à identificação e, posteriormente, a priorização de atividades e/ou processos críticos para a organização, como um pré-requisito nas ações de alinhamento estratégico (ROCKART, 1979; KAPLAN e NORTON, 1997). O processo de comunicação e execução de iniciativas estratégicas de maneira compromissada pode ser considerado igualmente relevante para o emprego de ações desta natureza (STEPANOVICH e MUELLER, 2002).

As seções subseqüentes apresentam sumariamente as principais propostas e modelos de alinhamento estratégico. A seleção dos autores ocorreu com base na sugestão de Prieto e Carvalho (2004). Para estas últimas, quando se observa as definições sobre alinhamento, percebe-se uma conformidade quanto à idéia de focar os elementos da organização a fim de melhorar o desempenho organizacional e que vários elementos são mencionados: missão, visão, estratégia, estrutura, cultura, objetivos, entre outros, sendo que estes elementos não são comuns em todas as definições.

2.1.1 Proposta de Labovitz e Rosansky (1997)

Para Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento representa tanto uma conjunção de atividades que a organização desenvolve, como um estado em que a mesma se encontra. Portanto, o termo representa a “integração de sistemas chaves, processos e respostas às mudanças no ambiente externo” (p. 5). A definição do modelo proposto por Labovitz e Rosansky (1997) ocorre com base em casos reais cujas empresas obtiveram resultados bem sucedidos aplicando o conceito preconizado pelos autores. Os passos iniciais do alinhamento ocorrem com a investigação das necessidades dos clientes (e dos clientes finais, se houver) e das possíveis maneiras de supri-las, com o compartilhamento de uma visão única entre os membros da organização. São destacados os quatro componentes fundamentais para a promoção do alinhamento, dos quais dois são alinhados verticalmente – estratégia e pessoas – e dois alinhados de forma horizontal – clientes e processos. Cada um dos componentes possui um conjunto de atribuições particulares, porém, não estáticas, pois se salienta a necessidade de estar em constante ajuste. Os elementos são explanados a seguir:

- A estratégia: torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos;
- As pessoas: tendo em vista a definição estratégica adotada, torna-se necessário definir, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. Assim sendo, é salientado que as atividades relacionadas a área de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia;
- Os clientes: é preconizado que as necessidades do cliente tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da empresa;
- Os processos: aquelas seqüências de ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia devem ser distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas.

Com relação aos procedimentos recomendados para a operacionalização do alinhamento, os autores apresentam um mecanismo que abrange tópicos de planejamento, desenvolvimento e revisão. Enquanto o primeiro refere-se à definição de objetivos e diretrizes com base nos propósitos da organização, o segundo está atrelado aos processos já referenciados, e o último concerne a apuração dos resultados, com base em indicadores previamente definidos.

Com o intuito de avaliar o quanto a empresa está alinhada, Labovitz e Rosansky (1997) apresentam um questionário com igual quantidade de questões para cada componente de seu modelo, considerando que a proximidade de pontuação nas respostas obtidas revelará o grau de alinhamento presente.

Uma das principais limitações deste modelo refere-se a ausência de atenção quanto ao alinhamento externo, ou seja, como as condições externas impactam na organização. Embora sejam mencionados alguns fatores presentes no ambiente externo a organização, a menção abrange fundamentalmente os clientes, enquanto outros fatores não são observados. Outro ponto negativo refere-se ao modo de avaliação, cuja execução demandaria outros instrumentos além de um questionário, embora se reconheça a importância do mesmo.

2.1.2 Proposta de Stepanovich e Mueller (2002)

Para Stepanovich e Mueller (2002, p.1), o “consenso estratégico refere-se ao grau em que os membros da organização encontram-se em concordância com as prioridades estratégicas”, enquanto o processo de alinhamento estratégico é compreendido pelas atividades de identificar, priorizar, comunicar, agir comprometidamente, e implementar

iniciativas estratégicas. Os autores assumem que para o alinhamento ocorrer, com relação a dinâmica interna bem com as demandas externas, é preciso que ocorra o consenso quanto as prioridades estratégicas da organização.

Stepanovich e Mueller (2002) investigam e categorizam três sub-construtos do alinhamento estratégico, sendo os dois primeiros elencados como categorias de ação e o último como categoria de intenção:

- O alinhamento externo vincula e adequa os recursos, as capacidades e as estratégias da organização de acordo com as demandas do ambiente, no tocante a clientes, fornecedores, concorrentes, leis e outras contingências;
- O alinhamento interno concerne à mobilização e alocação interna de recursos conforme a estratégia a ser implementada;
- O consenso estratégico refere-se à consonância e a conformidade em que se encontram os membros da organização quanto à escolha estratégica. Segundo os autores, tanto o alinhamento externo quanto o interno envolve “*a meeting of managers minds*” para prover opiniões similares quanto as decisões estratégicas.

Os autores salientam a importância de realizar pesquisas adicionais uma vez que a idéia de que o consenso estratégico interfere na melhora do desempenho organizacional necessita de respaldo empírico para comprovação efetiva. Contudo, a contribuição da proposta reside na consideração de dimensões internas e externas a serem alinhadas com base na congruência de idéias dos membros da organização.

2.1.3 A proposta de Semler (1997)

A concepção de ajuste interno e externo da organização também é compartilhada na obra de Semler (1997), embora o autor atribua maior ênfase ao alinhamento interno, mais precisamente no contexto da teoria dos recursos humanos. Para Semler (1997) o conceito de alinhamento denota a criação de sistemas de trabalho de elevado desempenho que podem ser explicados pela interdependência de elementos organizacionais capazes de alcançar eficiência e efetividade individual e coletiva.

O autor salienta algumas deficiências dos modelos de alinhamento existentes na literatura, argumentando que estes, por vezes, possuem um arcabouço prático consistente, “porém muitas vezes não são suportados por uma base teórica que permita explicar como, por que, e sob quais condições o modelo deve ser empregado” (SEMLER, 1997, p.1). Tendo em vista tais críticas, o alinhamento organizacional refere-se ao grau em que variáveis da estrutura, da estratégia e da cultura organizacional estão atreladas no sentido de cooperar para o alcance de metas definidas a partir da estratégia da organização. O alinhamento, para o autor, envolve seis aspectos inter-relacionados, sendo os dois primeiros considerados aspectos estruturais, os outros dois são conceituados como aspectos culturais, os últimos são, respectivamente, aspectos de desempenho e aspetos ambientais:

- A definição de “metas em cascata” (SEMLER, 1997) como uma seqüência que se inicia a partir de processos-chave, subprocessos, equipes de trabalho, e tarefas individuais;
- O estabelecimento de sistemas de recompensa condicionados pelas metas estratégicas, valores, e táticas da organização;
- O grau de concordância entre a cultura da organização e a estratégia definida;
- O grau de concordância entre os valores da organização e aqueles valores implícitos na estratégia;
- A convergência ou divergência entre a maneira como a organização se comporta individualmente e na execução de seus processos e o comportamento requerido para atingir as metas estratégicas;
- O grau em que a estratégia da organização está ajustada as demandas ambientais.

A dinâmica do modelo de Semler (1997) parte do pressuposto das organizações enquanto sistemas abertos, que recebem influência, em intensidades variadas, da disponibilidade de recursos, das experiências passadas e das demandas ambientais (*input*). Tais fontes de influência afetam os estilos de liderança, a definição de metas estratégicas e táticas, além das estruturas organizacionais, em termos de processos, sistemas de recompensa e relacionamentos. Vale acrescentar que todas as fontes de influência são absorvidas e interpretadas com base nos valores, crenças e normas prevalecentes na organização. Como resultado deste processo (*output*) obtém-se o desempenho organizacional referente ao alcance de metas, a satisfação dos membros, e ao aprendizado, que também é retratado como um mecanismo de *feedback*.

Entre as contribuições da proposta de Semler (1997) encontram-se: o reconhecimento da ausência de um arcabouço teórico que respalde o conceito e as ações de alinhamento estratégico; a falta de clareza sobre como o processo se inicia e como se pode aperfeiçoá-lo.

2.1.4 A proposta de Kaplan e Norton (1997)

Possivelmente o modelo mais popularizado e aplicado em estudos com empresas de diversas naturezas, inclusive em universidades e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (PESSOA, 2000; BREMSER e BARSKY, 2004), e com inúmeras possibilidades de adaptações, como o acréscimo de outras perspectivas (MONTEIRO et al., 2003), refere-se ao *Balanced Scorecard* (BSC). Ainda que o BSC tenha sido desenvolvido como uma ferramenta cuja finalidade seja a medição de desempenho, abarcando mais fatores que somente as medidas financeiras, até então as mais usadas, esta ferramenta também tem sido considerada e estudada como um modelo de alinhamento estratégico (PRIETO e CARVALHO, 2006; BRODBECK e GALLINA, 2007; RAVANELLO e BUENO, 2007), uma vez que parte de uma abordagem que visa a integração entre as áreas e os níveis organizacionais. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.8-24) “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa”, ou seja, “traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

O modelo estabelece que as medidas e objetivos fixados sejam alocados do topo da hierarquia para os demais níveis (*top down*) respaldados na missão e na estratégia de negócios. O processo inicia-se, então, a partir da definição de objetivos estratégicos, emergidos diante da estratégia estabelecida pela empresa, pelos níveis mais altos do arcabouço estrutural da organização. O BSC pode viabilizar muitos processos críticos da organização, entre os quais se destacam (KAPLAN e NORTON, 1997):

- Tornar a missão e a visão estratégica inteligível: se esclarece qual é a visão da empresa e sua estratégia com base no consenso. Os participantes, segundo o modelo, terão a mesma interpretação acerca da estratégia e, sobretudo, dos objetivos estratégicos;
- Comunicar e criar associações entre objetivos e medidas estratégicas: deve existir um processo de comunicação e definição de metas para o alcance dos objetivos estratégicos. Salienta-se a necessidade de vincular ações de recompensa com as medidas de desempenho;
- Estabelecer metas e alinhá-las as iniciativas estratégicas para com isso distribuir recursos e organizar tarefas com base nas metas definidas;
- Aperfeiçoar os mecanismos de *feedback* e aprendizado estratégico: constante atualização da visão compartilhada pelos membros da organização, promoção do aprendizado estratégico uma vez que é possível identificar os pontos de falha ou gargalos durante o alcance das metas estratégicas.

As quatro perspectivas contempladas pelo BSC são (KAPLAN e NORTON, 1992; 1997):

- Financeira: são aplicadas com o propósito de avaliar se as ações empreendidas contribuíram financeiramente para a empresa, por meio de indicadores (retorno sobre investimento, lucratividade, etc.). A questão fundamental nesta perspectiva é como olhar e gerar valor aos *stakeholders*.
- Cliente: são utilizadas para apontar os nichos específicos e mercados nos quais a organização estará atuando. Adicionalmente introduzem-se medidas de desempenho nesse mercado (índice de satisfação do cliente, captação de novos compradores, etc.). A questão fundamental nesta perspectiva é saber como o cliente percebe a organização;
- Processos internos: são identificadas aquelas atividades internas consideradas críticas para a organização, nas quais a mesma deve obter elevado desempenho. Tais atividades estão diretamente relacionadas com a agregação de valor ao cliente e, por conseguinte, melhora do desempenho financeiro. A questão fundamental nesta perspectiva é o saber quais processos a organização deve executar com excelência;
- Aprendizado e crescimento: refere-se a “infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.29). A questão fundamental nesta perspectiva é se a organização pode continuar criando e agregando valor. Segundo o modelo, são três as origens essenciais do crescimento e aprendizado organizacional: os recursos humanos da organização, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Uma vez que as atividades da organização ocorrem segundo a visão e a estratégia deliberada, o alinhamento torna-se perceptível não somente para o topo de organização, mas também para os níveis inferiores por meio da construção de mapas estratégicos. Ademais, com o intuito de aperfeiçoar os mecanismos de alinhamento, Kaplan e Norton (2000) elaboram cinco proposições para nortear a dinâmica de implantação do BSC: 1) como transformar a estratégia em termos operacionais; 2) o alinhamento da organização para criar sinergias; 3) a transformação da estratégia em atividades rotineiras; 4) a transformação da estratégia num processo contínuo e; 5) o papel da liderança na orientação das mudanças.

Observa-se que os dois mecanismos principais para a operacionalização do alinhamento estratégico, ainda que o mesmo seja, neste caso, um resultado e não um processo, estão relacionadas à comunicação e ao controle da estratégia. A seção seguinte apresenta algumas das limitações do modelo a partir de uma perspectiva teórica e empírica.

2.2 Limitações teóricas e empíricas

Entre as limitações gerais que podem ser sugeridas a partir do exame da proposta do BSC pode-se destacar: o pressuposto de que todos os integrantes compartilharão da mesma visão estratégica, a não consideração sobre eventuais conflitos de interesses (PETTIGREW, 1973), as questões relacionadas ao poder (MARKUS, 1983; MUSSI, 2007), a atenção insuficiente a outros elementos do ambiente organizacional (BRIGNALL, 2002) etc.

Outras restrições específicas da dinâmica do BSC que a literatura especializada expõe são: a linearidade das relações causais (relações de causa-e-efeito ocorrendo numa única direção) (NORKELLIT, 2000; BRIGNALL, 2002), a ausência de observação quanto aos possíveis intervalos de tempo entre causas e efeitos (tempo entre as ações e os resultados pode não ser considerado) (CANEVAROLLO, 2004) e a impossibilidade de se realizar simulações.

Muitas das restrições supracitadas poderiam eventualmente ser transportadas a outros modelos que, por sua própria natureza, tendem a considerar eventuais simplificações da realidade (CIBORRA, 1997), fato que pode elevar as chances de fracasso na sua implementação. Uma vez feita esta ressalva, cabe então apresentar algumas das limitações

verificadas empiricamente tendo em vista que somente nos primeiros sete anos de utilização do BSC, cerca de 70% dos casos de implantação foram mal sucedidos (MCCUNN, 1998).

Niven (2002) aponta dez possíveis entraves para a implementação bem sucedida do BSC: 1) criação de elos muito incipientes aos processos gerenciais; 2) falta de conscientização sobre o modelo e a maneira como os empregados podem contribuir; 3) problemas decorrentes da falta de compreensão dos termos; 4) falta do uso de medidas de desempenho claras; 5) presença de práticas gerenciais inconsistentes; 6) problemas no gerenciamento do tempo de implementação; 7) ausência de um propósito claro para o uso do BSC; 8) ausência de uma estratégia clara; 9) problemas decorrentes da falta de treinamento; 10) apoio e patrocínio insuficiente por parte dos executivos.

Além destes, são apontados problemas decorrentes da falta de liderança no processo de implementação (PRIETO et al., 2005), a dificuldade e a demora das empresas em mapear os processos organizacionais críticos (CARVALHO e LAURINDO, 2003), problemas decorrentes da atribuição de todas as responsabilidades pela implementação às empresas de consultoria que, por vezes, não possuem todo o conhecimento necessário sobre a organização (KAPLAN e NORTON, 1996), resistências geradas pelos gerentes de nível intermediário por conta do estabelecimento de metas praticamente impossíveis de serem cumpridas (HAUSER e KATZ, 1998), e falta de motivação dos funcionários (KAPLAN e NORTON, 1996).

Buscando evidências mais consistentes acerca das principais causas para os entraves surgidos na introdução do modelo em foco, Prieto et al. (2005) pesquisaram as empresas implementadoras (na sua maioria, firmas de consultoria) e empresas usuárias. Algumas situações críticas apontadas por ambas foram: discussões não claras e pouco frequentes; quatro perspectivas não balanceadas; BSC como único evento e não como processo contínuo; e a falta de divisão de papéis e responsabilidades.

Em suma, grande parte das limitações teóricas decorrem da base funcionalista que o modelo carrega consigo, enquanto que as restrições de cunho empírico apontadas dividem-se naquelas mais objetivas e naquelas mais subjetivas cuja ocorrência pode variar de um caso para outro. Uma vez expostas as principais limitações apontadas pela literatura, cabe observar aquelas que foram identificadas nas organizações que constituíram objeto de investigação deste trabalho.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso, que consiste na “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001, p. 32). Esta opção é recomendada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos a serem investigados (YIN, 2001). A investigação de natureza qualitativa se configura como pesquisa descritiva, uma vez que ela exhibe as propriedades estruturais de um determinado fenômeno (VERGARA, 1998). O objetivo do estudo consiste em observar e analisar as limitações verificadas empiricamente no processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em duas organizações de grande porte, com base na interpretação de seus funcionários.

Um exame bibliográfico foi realizado para identificar as possíveis limitações já relatadas tanto na perspectiva teórica quanto empírica. Foram selecionadas previamente algumas limitações, definidas com base na revisão da literatura especializada. Outros possíveis elementos foram embutidos em questões que buscavam explorar as especificidades das organizações e do contexto no qual elas encontram-se inseridas. Tal fato justifica-se, pois:

Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a

compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (GODOY, 2006, p.121).

Neste contexto a investigação foi conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais que, de acordo com Gil (1999), proporcionam respostas mais seguras, uma vez que eventuais dúvidas por parte do entrevistado podem ser prontamente esclarecidas. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado de questões qualitativas, sendo que, no total, foram realizadas seis entrevistas distribuídas da seguinte forma:

Empresa	Entrevistados
A	Gerente geral da área de negócios investigada
	Gerente de projetos da área de negócios investigada
	Superintendente da área de negócios investigada
B	Analista sênior da área de negócios investigada
	Assistente de negócios da área de negócios investigada
	Vendedor da área de negócios investigada

Quadro 1: Distribuição das entrevistas por empresa e ocupação.

Fonte: Elaboração própria.

No caso da empresa A, verificou-se as principais limitações à implementação do BSC a partir da perspectiva do topo da unidade de negócio investigada. Por outro lado, na empresa B, foram examinadas as principais limitações à implementação do BSC a partir da perspectiva do nível operacional da unidade de negócio investigada. Por limitação de acesso e tempo necessário, a busca de uma perspectiva complementar em cada uma das unidades de negócio investigadas não foi realizada.

O tratamento e a utilização das entrevistas ocorreram por intermédio da análise de conteúdo da transcrição formal das mesmas, mediante autorização dos entrevistados, e considerando para isso uma análise temática e interpretativa com base nos conceitos e referenciados na seção teórica. As entrevistas foram realizadas junto aos casos pesquisados no período de março a junho de 2008.

Buscando outras fontes de evidências (YIN, 2001), realizou-se também a coleta de materiais disponíveis nos sites das organizações investigadas e das empresas que participaram do processo de implementação nos respectivos casos, além de documentos internos e atas de reuniões.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS CASOS

A organização A, por conta de seu tamanho e complexidade resultantes de sua atuação em mais de uma atividade específica, possui departamentos únicos ligados a uma *holding*: financeiro, contábil, de recursos humanos e de tecnologia da informação. O restante do arcabouço estrutural está dividido em cinco unidades de negócio compreendendo todas as atividades-fim da organização. Cada unidade possui um diretor, um superintendente e áreas específicas de administração. Nesta organização, a implantação do BSC demorou cerca de três anos.

A organização B representa uma empresa transnacional que atua em diversos países e está ligada à área de serviços financeiros. Possui cinco unidades de negócio que abrangem atividades específicas e algumas complementares com outras unidades de negócio. Cada unidade possui um diretor e áreas específicas de administração. A implantação do BSC demorou aproximadamente um ano e meio.

Em ambos os casos houve um período de avaliação das reais necessidades de fazer uso do *Balanced Scorecard*, observando não apenas os benefícios que o modelo poderia trazer, mas também os custos de implantação e os riscos inerentes ao processo. No entanto, a partir da decisão de utilizar o modelo, ocorreram fatos distintos, sendo que alguns destes podem estar relacionados com o estilo de gestão da organização de forma geral, e da unidade de

negócios de forma particular, além da rigidez do ambiente organizacional e mesmo do tipo de estrutura de capital, pois a primeira possui capital estrangeiro e capital nacional privado e capital estatal, na sua maioria. A segunda, por sua vez, possui na sua estrutura a predominância de capital estrangeiro privado. Ambos os casos representam companhias que comercializam suas ações na bolsa de valores de Nova York.

O quadro a seguir sintetiza algumas características dos casos e do processo de implementação do BSC.

	Organização A	Organização B
Tempo para implantação	36 meses	18 meses
Forma de comunicação para os funcionários sobre o programa	Palestras, treinamentos, uso da intranet e outros programas de conscientização	Palestra inicial e uso da intranet
Resistências iniciais	Sim, resistência visível e externalizada em todos os níveis	Sim, somente no nível operacional
Fatores que provocaram as resistências	Opinião de que o BSC era mais um “modismo”;	Medo de perder o emprego caso não compreendesse a ferramenta.
Compreensão do BSC pelos membros da organização	Desigual: muitos funcionários, inclusive executivos, não o conhecem do modo como deveriam em função da posição que ocupam	Desigual: os funcionários do nível estratégico e tático conhecem o suficiente da ferramenta enquanto os funcionários do nível operacional não a entendem da maneira como deveriam
Facilidade de observar as contribuições da área para o atendimento das metas	Sim, pois os entrevistados fazem parte do comitê que define as metas	Não, os funcionários do nível operacional conhecem a meta, mas não entendem a razão pela qual ela foi estabelecida
Percepção da existência de um alinhamento entre os departamentos em função do uso do BSC	Sim, completamente visível, embora ainda possa ser melhorado	Sim, embora não haja consenso quanto a afirmação
Conhecimento das metas	Sim	Sim
Acesso instantâneo ao desempenho das metas	Sim, mas acesso parcial	Sim, mas acesso parcial
Criação de comitês periódicos para avaliação das metas	Sim	Sim

Quadro 2: características dos casos investigados com relação ao processo de implementação do BSC.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários

Verifica-se que alguns dos entraves citados por Niven (2002) estão presentes especialmente no caso da unidade de negócio pertencente a organização B, na qual os entrevistados pertenciam ao nível operacional. Segundo a declaração de um entrevistado da organização B: “o BSC não consegue motivar os empregados mais da ponta [...] então o cara não sabe qual é a real contribuição dele”. Ademais, observar-se que os fatores que incitaram a resistência nos casos foram absolutamente diferentes. Enquanto no primeiro caso, os entrevistados afirmaram interpretar o BSC, no início, como mais um modismo que a organização adquire e eles são obrigados a se adaptar, no segundo caso, os entrevistados salientaram o receio de, na época, perderem seus empregos caso não se adaptassem no prazo estabelecido ao novo sistema. De acordo com estes últimos, foram dadas as instruções iniciais, mas cada um era responsável pela sua aprendizagem com relação ao BSC, sendo que, caso não o compreendesse, tal fato poderia ser interpretado com um relaxo.

Da mesma forma que o emprego do BSC nas organizações não deve ser interpretado como um evento único (Prieto et al.; 2005), recomenda-se que o alinhamento entre os departamentos com base na estratégia estabelecida não seja um evento estático, mas sim um processo dinâmico de observação e cuidados constantes (CIBORRA, 1997), fato corroborado parcialmente pelos entrevistados da organização A.

5. RESULTADOS E ANÁLISE

Por se tratarem de perspectivas distintas sobre o modelo, optou-se por tratá-las separadamente tendo em vista que os entrevistados da unidade de negócio da organização A pertencem ao nível estratégico enquanto aqueles inseridos na unidade de negócio pertencente a organização B encontram-se no nível operacional.

5.1 Limitações apontadas no caso da unidade de negócio da empresa A referentes a operacionalização do BSC

- Problema de adaptar um modelo pronto às particularidades da organização: limitações referentes ao ajuste do BSC às idiossincrasias relacionadas à cultura da organização, a dinâmica de trabalho e aos métodos de medição de desempenho e de alinhamento anteriormente utilizados. Com relação a estes últimos, observou-se uma ruptura com algumas das ferramentas anteriormente usadas, tanto em termos de processo, quanto no tocante a formalização;
- Problemas decorrentes de custos adicionais não previstos: o ajuste do BSC ao sistema de gestão interna demandou dispêndios suplementares especialmente na área de informática e de sistemas de informação;
- Problema de liderança: observou-se ausência de liderança no processo de decisão de aquisição do BSC enquanto novo modelo, como no processo de implantação e motivação dos funcionários dos níveis tático e operacional;
- Problema decorrente da dificuldade de alinhar o mapa estratégico de cada unidade de negócio com o mapa estratégico da corporação;
- Problema resultante da dificuldade de alinhar a estratégia com as operações da empresa, e assim fazer com que os funcionários do nível operacional compreendam a estratégia definida;
- Dificuldade de alinhar os departamentos, em dois sentidos: fazer com que estes compreendam o processo de forma ampla e não apenas as suas tarefas; e ajustar as tarefas quando estas dependem da execução de mais de um departamento para o alcance dos objetivos e das metas;
- Problema referente a divisão do orçamento para o alcance das metas: esta foi a questão mais ressaltada pelos entrevistados sugerindo que nesta etapa, de distribuição de recursos, o modelo não apresenta um direcionamento que auxilie na repartição do bolo orçamentário entre as unidades de negócio. Os entrevistados salientaram ainda que normalmente a divisão se dá mais pelo poder de persuasão dos executivos do que pelo processo racional;
- Dificuldade de identificar quais são os processos mais relevantes;
- Dificuldade para mensurar o aprendizado organizacional.

Observa-se que os entraves destacados para a operacionalização do BSC correspondem a circunstâncias distintas. Dado o impacto do modelo na dinâmica da organização, é crível supor a presença de limitações em várias etapas. No decorrer das entrevistas, três destas limitações foram elencadas como as principais, segundo a interpretação dos entrevistados: a questão da distribuição de recursos (orçamento), a identificação e mapeamento dos processos relevantes e os custos adicionais decorrentes, principalmente, dos ajustes dos sistemas de gestão internos com a dinâmica do *Balanced Scorecard*.

Adicionalmente, pode-se afirmar que algumas das limitações sugeridas não representam falhas subjacentes ao modelo, mas sim erros daqueles que o implantaram, especialmente nas questões relacionadas a operacionalização da estratégia, a criação de sinergias, ao papel da liderança (KAPLAN e NORTON, 2000), e a identificação dos processos organizacionais críticos (CARVALHO e LAURINDO, 2003).

5.2 Limitações apontadas no caso da unidade de negócio da empresa B referentes a operacionalização do BSC

Uma vez que os entrevistados da organização B são funcionários pertencentes ao nível operacional, as limitações apontadas pelos entrevistados destoaram daquelas referenciadas pelos entrevistados da empresa A. Pode-se destacar os seguintes pontos:

- Dificuldade de compreender o modelo do BSC como um todo;
- Dificuldade de entender as relações entre suas metas específicas e todo o mapa estratégico;
- Problemas decorrentes da maneira como os funcionários receberam as principais instruções sobre o BSC, que foi predominantemente por meio de um curso via intranet. Os entrevistados relataram que foram obrigados a realizar um curso com um número de horas pré-determinadas segundo a chefia. A partir deste curso, já deveriam conhecer a dinâmica do *Balanced Scorecard* suficientemente bem para cumprir suas metas de forma satisfatória. Segundo um dos entrevistados: “só aprendeu realmente sobre o BSC aqueles que tiveram interesse e foram atrás, porque o curso que a empresa ofereceu não foi suficiente”;
- Falta de motivação em participar do processo de forma ativa por desconhecimento tanto da ferramenta quanto da estratégia da organização.

Segundo os pontos mencionados, verificam-se problemas decorrentes da falta de conscientização e conhecimento sobre o modelo, a respeito da forma como os empregados podem contribuir para o alcance das metas, sendo em sua maioria falhas derivadas da falta de treinamento (NIVEN, 2002), e do processo de comunicação mal executado (KAPLAN e NORTON, 2000; STEPANOVICH e MUELLER, 2002). Além disso, a falta de motivação para a implementação de um processo dessa natureza constitui um fato já previsto por Kaplan e Norton (1996) e por outros autores (PRIETO et al., 2005) que sugeriram precauções adicionais para que tal circunstância não ocorresse. A partir dessa perspectiva observa-se que grande parcela dos entraves citados não resulta de limitações do modelo, mas de erros cometidos no pelos gestores e responsáveis pela introdução do BSC nesta organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou promover a discussão sobre alguns modelos de alinhamento estratégico presentes na literatura e, em especial, o *Balanced Scorecard*, destacando as principais contribuições, os elementos contemplados e as limitações salientadas a partir do exame da literatura especializada, e da interpretação de indivíduos que, direta ou indiretamente, participaram do processo de implantação em suas respectivas organizações. As investigações promovidas nas duas organizações que representaram o objeto de estudo indicaram que, de fato, algumas das limitações podem ser inerentes ao modelo enquanto outras constituem falhas cuja responsabilidade recai sobre os responsáveis pela implementação do BSC.

Entre as limitações decorrentes do modelo, destaca-se a questão da ausência de direcionamento sobre como distribuir os recursos provenientes do orçamento com base nas metas estabelecidas, uma vez que tal processo envolve inúmeros fatores relacionados ao poder (MARKUS, 1983), e a interesses (PETTIGREW, 1973, BRIGNALL, 2002) que, por vezes, interferem de forma incisiva na repartição do bolo orçamentário. Com relação às limitações que, por meio da revisão da literatura, indicaram estar relacionadas às falhas de implementação por parte dos gestores, salienta-se aquelas atreladas aos problemas de falta de planejamento, ausência de um processo de comunicação adequado e de liderança.

No tocante aos modelos de alinhamento, observou-se que tais propostas reúnem características e concepções semelhantes, especialmente no tocante a estratégia, as pessoas e aos sistemas sociais que permeiam as organizações, sendo que estes últimos itens carecem de considerações mais condizentes com sua relevância. Outro ponto que necessita ser aperfeiçoado, respeitando a questão da contingência, refere-se à especificação das principais áreas a serem alinhadas, as ações que têm sido empreendidas, os principais resultados alcançados, e as barreiras já identificadas.

Como principais limitações da pesquisa, apontam-se o fato de que somente uma área de negócios de cada organização foi investigada, e não toda a organização, além do estudo estar respaldado na interpretação dos entrevistados, uma vez que o pesquisador não observou diretamente o processo de implementação do BSC nas organizações estudadas. Sugere-se que, para futuras pesquisas, se direcione o foco da pesquisa para aqueles pontos ressaltados como as principais limitações pelos entrevistados, no intuito de buscar soluções cujo modelo não carrega consigo de forma explícita.

REFERÊNCIAS

- BRIGNALL, J.T.S. The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. In: Performance measurement and management research and action. PMA, Boston, 2002, **Proceedings...**
- BRODBECK, A.F., GALLINA, D.B. Um Modelo Aplicado de Gerenciamento de Processos de Negócio Alinhado aos Objetivos Estratégicos do *Balanced Scorecard* de uma Indústria Eletroeletrônica. **1º Encontro de administração da informação - EnADI**. Florianópolis. Anais eletrônicos, 2007.
- CANEVAROLO, M.E.A.P. **Experiências sobre a implementação do Balanced Scorecard em empresas no Brasil**: estudos de caso. Universidade Federal de São Carlos, Programa de Mestrado em Engenharia de Produção. São Carlos, 2004, 131p.
- CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B. Linking strategy with a network of performance indicators: a Brazilian research centre. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 4, p. 285-301, 2003.
- CIBORRA, C. *De profundis?* Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v.9, n. 1, 1997, p.67-82.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**, v. 16, n. 5, 1998, p. 517-528.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. v. 70, n.1, p71, Jan./Feb., 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p.75, Jan./Feb., 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment**: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1997.
- MAES, R. et al. Redefining Business – IT Alignment through a Unified Framework. Universiteit van Amsterdam, **White Paper**, 19f, May 2000.

MARKUS, L.M. Power, politics, and MIS implementation. *EUA. Communications of the ACM*, v. 26, n. 6, p. 430-444, 1983.

MCCUNN, P. The balanced scorecard. *Management Accounting Research*, v.76, n.11, 1998, p.34-37.

MINTZBERG, H, Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 1987, p.11-24.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNIK, V. A mensuração do desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o caso da Shell. Anais do **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, outubro de 2003.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard step-by-step**: maximizing performance and maintaining results. New York, John Wiley and Sons, 2002.

NORKELLIT, H. The balanced on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v.11, n.1, 2000, p.65-88.

PETIGREW, Andrew. **The politics of organizational decision making**. Tavistok, 1973.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: **XXX EnANPAD**,. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: **XXIV EnEGEP**: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, 2004.

PRIETO, V.C.; PEREIRA, F.L.A.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Revista Gestão e Produção*, v.13, n.1, p.81-92, 2005.

RAVANELLO, A.; BUENO, T.S. Alinhamento entre Plano Estratégico Organizacional e Plano Estratégico de TI com Uso de Indicadores Balanceados de Desempenho: Estudo de Caso do Colégio Marista Paranaense. **1º Encontro de administração da informação - EnADI**. Florianópolis. Anais eletrônicos, 2007.

RESENDE, D.A.; ABREU, A. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao empresarial: análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras. **XXV EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração**. Anais eletrônicos, 2001.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, p.81- 92, March- April, 1979

SCHERPEREEL, C.M. Alignment: the duality of decision problems. *Management Decision*, v.44, n.9, 2006, p.1258-1276.

SEMLER, Steven W. Systematic agreement: a theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*. v. 8, n. 1, p.23-40, Spring, 1997.

STEPANOVICH P.L.; MUELLER, J. D. Mapping strategic consensus. *Journal of Business and Management*. vol. 8, n.2, p. 147-164, Spring 2002.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. *Academy of Management Review*, v.9, n.3, 1984, p.513-525

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001