

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARCOS VINICIUS TEDRUS CEZAR BENTO**

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO *BALANCED SCORECARD*:  
MULTI ESTUDOS DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DO *BALANCED  
SCORECARD HALL OF FAME***

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

MARCOS VINICIUS TEDRUS CEZAR BENTO

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO *BALANCED SCORECARD*:  
MULTI ESTUDOS DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD*  
*HALL OF FAME***

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2009

MARCOS VINICIUS TEDRUS CEZAR BENTO

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO *BALANCED SCORECARD*:  
MULTI ESTUDOS DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DO *BALANCED*  
*SCORECARD HALL OF FAME*

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota 10,0 ao acadêmico Marcos Vinicius Tedrus Cezar Bento, em 27/11/2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Orientador

---

Prof. Joao Benjamim da Cruz Júnior, PhD.  
Membro

---

Prof. Louise de Lira Roedel Botelho, Msc.  
Membro

## Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que, em algum momento da minha vida, responderam “sim” ou “não” aos meus questionamentos. Dessa forma, doutrinaram-me com lições singulares.

Nesse sentido, não poderia deixar de considerar os grandes esforços que minha mãe, Glória, e meu pai, Mário Tadeu, se expuseram durante todos esses anos. Aprontei muito na minha vida e ambos sempre se dedicaram em muito à minha criação. Amo vocês! Cristina e Lineu também desempenharam os seus papéis de educadores durante minha adolescência de forma primorosa. Desculpem-me pelas idéias de “aborrecente” que em muitas ocasiões tive e obrigado!

Meu irmão, Rafael, que durante a infância algumas vezes brigamos por nada, mas que hoje somos excelentes amigos. Está aí para o que der e vier. Valeu Haw Bear!

Vô Mário, Vó Regina e Vó Eliza e meus grandes tios, tias, primos e primas.

Meus amigos de Campinas-SP, em especial Scarpa, Rafinha, Diniz, Gordo, Hugo, Ribeiro, Morça, Murilo, Doug, Vico, Bagre, Arthurzinho, Cod, Ueno, Canhos...

Continuando em família, outros que também contribuíram com meu crescimento foram: Prima, Priminha, Roy, Carol e Fabrício. Aprendi muito ao lado de vocês.

Mateus, Leandro, Pedrinho, Felipe Carlos, Leo RA, Stalone, Estefânia, Mari, Júlia, Monique, Eduardo, André Batman, Ricardo Cruz, Vítor Araújo, Luís e Carol, vizinhas... Obrigado *valiosos* Amigos!

Mari Vitarelli, Wander, Bender, Christopher, Don Lee, Lara, Calegari, Marilyn, Fernando, Luciano Sarkis, Alexandre, Fábio Rosa... Mais do que colegas de trabalho, Amigos.

Aos grandes Mestres pelos quais tive a chance ser mais um aluno em suas salas de aula e que com maestria deixaram grandes lições: Tia Adrianinha, Tia Sílvia, Eduardo Scanavini, Jacy, Miriam, Marcelo Menezes, Luís Moretto Neto e João Neiva.

Por último – e não menos importante – agradeço à Marília, minha namorada e grande mulher. Incentivadora, dedicada e persistente. Virtudes essas somente observadas em pessoas ímpares. Não poderia deixar de lembrar a Mari, Seu Marco Antônio – que muito me auxiliou neste TCC – e a Marcy. Muito Obrigado.

*Dedico esta pesquisa  
a todos os Tedrus, Bento, Martins, Cavalcanti e Gardenal,  
os quais moldaram e moldarão minhas experiências.*

*"Não são as respostas que movem o mundo, são as perguntas"*

*Autor desconhecido*

## RESUMO

BENTO, Marcos Vinicius Tedrus Cezar. **Análise da eficiência do *balanced scorecard***: multi estudos de caso em organizações do *Balanced Scorecard Hall of Fame*. 2009. 99f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo tem como objetivo analisar a eficiência do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica integrada em duas organizações pertencentes ao *Balanced Scorecard Hall of Fame* a partir dos pressupostos apresentados pelos proponentes do BSC, Robert Kaplan e David Norton. O referencial teórico foi construído em quatro pilares: os subsídios fornecidos à literatura em Administração decorrentes das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional; a análise da eficiência do *balanced scorecard*; a conceituação da teoria institucional e consideração acerca de uma relação causal e dos preceitos de retórica para explicar o modelo do BSC, através dos estudos de Kaplan e Norton, Nørreklit, Fernandes, Costa, Basso e Pace, Meyer e Rowan, DiMaggio e Powell, Sainsbury, Popper e Granger. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e consiste em multi estudos de caso. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados apresentados alcançaram os objetivos propostos e evidenciaram a carência de eficiência do *balanced scorecard* no que tange a sua falha em relacionar corretamente e de forma causal os temas estratégicos deliberados pelas organizações; a falha em não mapear influências exógenas que interfiram na *performance* organizacional; não demonstrar o papel da liderança como precursor da mudança organizacional e em não demonstrar as propostas de valor oferecidas pelas empresas às suas partes interessadas. Dessa forma concluiu-se que, nos dois casos, o *balanced scorecard* falta com eficiência para a medição e avaliação do desempenho organizacional.

**Palavras-Chave:** Análise de eficiência. *Balanced scorecard*. Relação causal.

## ABSTRACT

BENTO, Marcos Vinicius Tedrus Cezar. **Balanced scorecard efficiency analysis:** Multi studies of case in BSC Hall of Fame organizations. 2009. 99p. Monograph (Graduation Degree in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This study aims to analyze the balanced scorecard's efficiency as a strategic management tool in two Balanced Scorecard Hall of Fame pertaining organizations from the theories presented by the balanced scorecard's proponents, Robert Kaplan and David Norton. The theory referential was built upon four pillars: the main performance evaluation tools subsidies` supplied to literature in Administration; the balanced scorecard's efficiency analysis; the institutional theory and the concepts of a causal relation and the rules of rhetoric to explain the BSC model, based on the studies from Kaplan and Norton; Nørreklit; Fernandes; Costa; Basso and Pace; Meyer and Rowan; DiMaggio and Powell; Sainsbury; Popper and Granger. This research can be defined as qualitative, descriptive and consists in a multi case study. The data gathering was made through documentary and bibliographical research. The presented results achieved the proposed aims and have evidenced the lack of balanced scorecard's efficiency in what it refers to its imperfection in relating correctly and causal form on the organizations strategically deliberated measures. Also, the study indicated the imperfection to identify external influences that intervene in the organizational performance. Other recognized aspect includes the lack of the leader's role in mobilizing the sense of urgency for changing. It was concluded then that in both cases, balanced scorecard lacks with efficiency for organizational performance measurement and evaluation.

**Keywords:** Efficiency analysis. Balanced scorecard. Causal Relationship

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Excelência em Gestão.....	14
Figura 2: A matriz de Ansoff .....	24
Figura 3: Matriz BCG.....	26
Figura 4: O ciclo de vida de produto.....	28
Figura 5: Matriz McKinsey-GE.....	30
Figura 6: Estratégias genéricas de Porter .....	31
Figura 7: O Esquema do <i>balanced scorecard</i> .....	34
Figura 8: As relações causais do mapa estratégico .....	35
Figura 9: “Planejamento estratégico” convencional.....	39
Figura 10: O sistema gerencial: Desenvolvimento da estratégia.....	44
Figura 11: Relacionamento causal das medidas de desempenho da perspectiva clientes .....	50
Figura 12: Relacionamento causal das medidas de desempenho dos processos internos .....	52
Figura 13: Mapa Estratégico genérico.....	55
Figura 14: Mapa estratégico organização X.....	79
Figura 15: Mapa estratégico empresa Y. ....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução histórica dos métodos de avaliação do desempenho organizacional .....	22
Quadro 2: Indicadores de desempenho – aprendizado e crescimento .....	54
Quadro 3: Conseqüências para as organizações da intensidade dos ambientes .....	58
Quadro 4: Afirmações de natureza indutiva .....	62

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 As contribuições dos métodos de avaliação de desempenho .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 As ferramentas de avaliação de desempenho organizacional .....	23
2.1.1.1 <i>Matriz Ansoff</i> .....	23
2.1.1.2 <i>Matriz BCG</i> .....	25
2.1.1.3 <i>Curva de ciclo de vida de produto</i> .....	27
2.1.1.4 <i>Matriz McKinsey-GE</i> .....	28
2.1.1.5 <i>As estratégias genéricas de Porter</i> .....	30
<b>2.2 O <i>balanced scorecard</i> .....</b>	<b>32</b>
2.2.1 As quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	46
2.2.1.1 <i>Financeira</i> .....	47
2.2.1.2 <i>Clientes</i> .....	49
2.2.1.3 <i>Processos internos</i> .....	51
2.2.1.4 <i>Aprendizado e crescimento</i> .....	53
2.2.2 A integração entre as quatro perspectivas .....	54
<b>2.3 Por quê o BSC é, à vista disso, utilizado? .....</b>	<b>56</b>
2.3.1 A teoria institucional .....	56
<b>2.4 A lógica da retórica e da causalidade .....</b>	<b>61</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Caracterização e tipo de estudo .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Objeto de estudo.....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Definições das variáveis de análise .....	69
<b>3.3 Instrumento e coleta de dados .....</b>	<b>69</b>
3.3.1 Análise dos dados .....	71
<b>3.4 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>71</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>73</b>

<b>4.1</b>	<b>Considerações sobre o mapa estratégico da organização X.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise do mapa estratégico da organização Y .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3</b>	<b>Semelhanças entre os mapas.....</b>	<b>87</b>
<b>4.4</b>	<b>Diferenças entre os mapas .....</b>	<b>88</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>5.1</b>	<b>Recomendações.....</b>	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde que Drucker (1964) citou que atingir um determinado nível de desempenho organizacional constitui-se uma atividade essencial, porém difícil, muito se tem pesquisado e estudado esse tema. De acordo com De Wall (2003), desde 1994 mais de doze milhões de estudos e publicações sobre o tema foram desenvolvidos. Essas ferramentas, para Gunn e Williams (2007), estruturam e simplificam conceitos e proposições teóricas. Para Clarck (1997), essas ferramentas provêem estruturas para facilitar a análise.

Duas correntes dos autores da administração estratégica serão apresentadas e analisadas, sendo elas distinguidas entre aqueles que se propuseram a criar modelos e ferramentas para avaliar as organizações e aqueles que estudaram sobre os objetivos organizacionais.

Na primeira, a dualidade presente nos autores concentra-se entre forma e conteúdo sendo seus subprodutos, controle e aprendizado, respectivamente. Os autores da corrente voltada para a forma são os prescritivos, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Nessa seara, os autores se propõem a formular modelos, processos e ferramentas que indicam para a formação da estratégia, tendo como principal *output* a estratégia deliberada. Por estratégia deliberada, entende-se como um esforço organizacional para determinar o rumo da organização, enquanto que estratégias emergentes são aquelas na qual o “padrão realizado não era expressamente pretendido” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.18).

Já os pensadores voltados ao conteúdo focam-se menos nos processos e métodos de elaboração de estratégias para entender *como* que elas são formadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar das diferenças desses autores, Nicolau (2001) cita alguns pontos de convergência entre eles. Para a autora, as convergências entre os conceitos de estratégia estão no fato de haver inseparabilidade da organização com o seu meio ambiente; suas decisões visam observar o futuro e; as estratégias podem ser estabelecidas ao nível organizacional e ao nível de atividades.

Na segunda corrente, os estudos evidenciaram a complexidade de se conceituar o desempenho organizacional.

Investigar o desempenho organizacional significa, de acordo com Aidar (2003), verificar a adaptação da organização no seu arranjo estrutural e compreender suas

condicionantes. Para Solomon (1977) - e corroborando com a não determinação de um conceito comum para desempenho organizacional - o objetivo geral de uma empresa é a maximização dos lucros, ao mesmo tempo em que equipara o conceito com maximização de riqueza e maximização do valor líquido total.

Porterfield (1976) atribui o objetivo organizacional ao de maximizar o bem-estar econômico de seus proprietários. Para isso, as organizações devem realizar suas decisões financeiras baseadas em três pilares: (i) onde investir fundos e em que quantias; (ii) quanto pagar de dividendos e (iii) onde levantar fundos e em que montante.

Outros autores, como Assaf Neto e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) citam que as organizações possuem diversos objetivos. Para Assaf Neto (2000), uma empresa, apesar de ter como objetivo a maximização da riqueza dos seus proprietários, ela pode ser justificada e analisada através de outros objetivos que dão alicerce à maximização da riqueza.

A FNQ (2008) preconiza o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), símbolo da integração da organização como um sistema orgânico, adaptável e que interage com o ambiente externo. Para a Fundação, a sobrevivência das organizações está relacionada a capacidade de atender as necessidades e expectativas dos seus clientes.

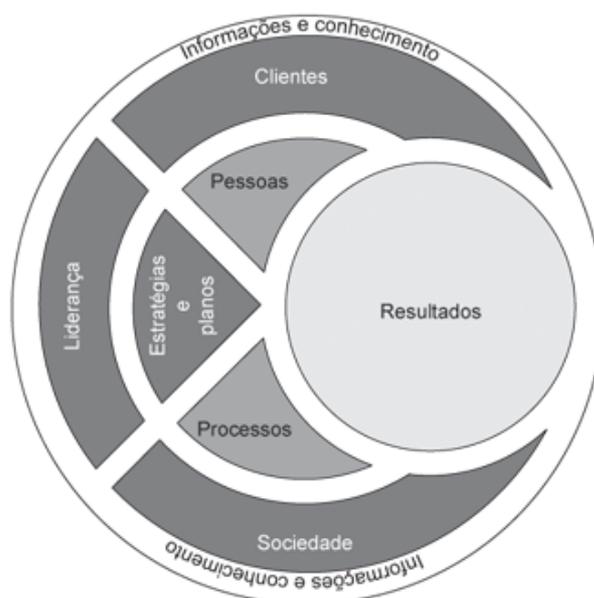


Figura 1: Modelo de Excelência em Gestão  
Fonte: FNQ (2008).

No entanto, como a tarefa de avaliar o desempenho das organizações é complexa, Nørreklit (2000) cita que essa avaliação sempre será subjetiva, partindo-se do pressuposto de que os administradores que comandam as instituições carregam consigo suas intuições e valores e que isso influencia a forma de gerenciamento das instituições. Para fins de alinhamento, o conceito e o objetivo dos sistemas de avaliação organizacionais utilizados nesse estudo é o apresentado por Bruns (1998), no qual um sistema de avaliação de desempenho deve conter as métricas que meçam as praticas de gestão e ações organizacionais que objetivam gerar o lucro.

Kaplan e Norton (1996a), por sua vez – e partindo para a ala prescritiva e ortodoxa da administração estratégica, na qual o objetivo das organizações é o lucro, alinhado com as suposições ditas por Drucker –, se propuseram a criar um modelo de gestão que fosse além dos modelos que consideram apenas indicadores financeiros para avaliação e análise das estratégias das organizações. Segundo esses autores, as métricas de avaliação de empresas puramente financeiras são obsoletos, pois não consideram os potenciais e as habilidades de se criar valor econômico futuro. Esse modelo que poderia se utilizar de indicadores balanceados, chamado de *balanced scorecard* (BSC), o qual “traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de indicadores de *performance* que provê informações necessárias para se mensurar e gerenciar estrategicamente as organizações.” (KAPLAN; NORTON, 1996b, p.2).

O BSC consegue ser uma boa métrica para as organizações, de acordo com Kaplan e Norton (1996b), uma vez que ele é balanceado entre quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento –, por objetivos de curto e longo prazo através de indicadores direcionadores e de resultado, focados na estrutura e no ambiente das empresas. A descrição da estratégia seria, portanto, mais facilmente visualizada ao demonstrar as relações que os investimentos realizados no desenvolvimento do capital humano, tecnologia da informação e inovação em processos e produtos gerariam no desempenho financeiro futuro e conseqüente adição de valor à sociedade.

Essa relação entre perspectivas, temas estratégicos e indicadores seria causal, relacionando as perspectivas de aprendizado e crescimento com a satisfação dos clientes e conseqüente melhoria da gestão financeira da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Inicialmente, o painel de indicadores tinha como foco ser um sistema controle e de mensuração dos ativos intangíveis das organizações. Entretanto, novos objetivos foram identificados, principalmente no que tange à comunicação e alinhamento da estratégia aos colaboradores e das partes interessadas das organizações. O principal pressuposto nesse argumento é a de que através da comunicação dos temas estratégicos, todos os colaboradores poderiam entender os seus papéis dentro da empresa e atuar estrategicamente para o seu sucesso.

Nesse contexto, o propósito do presente estudo é analisar a eficiência que o *balanced scorecard* se propõe a partir da análise de dois mapas estratégicos de organizações mundialmente reconhecidas pelos seus resultados entregues. Para isso, foram analisados periódicos de proeminentes na literatura portuguesa e inglesa com vistas à identificação das principais contribuições que esse modelo de gestão proporcionou.

Desdobra-se, pois, a partir da introdução o seguinte problema de pesquisa: “Qual é a eficiência do *balanced scorecard* a partir da análise de mapas estratégicos de duas organizações presentes no *Balanced Scorecard Hall of Fame*?”

## 1.1 Objetivos

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, foi delimitado o seguinte objetivo:

Analisar a eficiência da aplicação do *balanced scorecard* em duas organizações presentes no *Balanced Scorecard Hall of Fame*.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar a seleção dos temas estratégicos escolhidos por ambas as organizações analisadas;
- b) Identificar e avaliar os relacionamentos causais propostos em ambos os mapas estratégicos;
- c) Investigar como os temas estratégicos influenciam nas respectivas estratégias organizacionais.

## 1.2 Justificativa

Com o intuito de se obter validade em uma pesquisa, é necessário atender a três requisitos: importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977).

A pesquisa é importante devido ao fato de que a metodologia do *balanced scorecard* vem sendo amplamente utilizada em diversas organizações como medição da avaliação organizacional. Dietschi (2006) cita que a utilização dos indicadores não-financeiros antevê com maior eficiência o desempenho financeiro futuro.

De acordo com Silk (APUD DEBUSCK; BROWN; KILLOUGH, 2003), em 1998, cerca de 60% das organizações presentes no guia *Fortune* declaravam utilizar o *balanced scorecard* como metodologia de avaliação do desempenho organizacional. Corroborando com a informação, Salterio e Webb (2003) dizem que cerca de 50% das empresas listadas no *Fortune 1000* utilizam-se do *balanced scorecard*.

Ainda que a ferramenta seja amplamente utilizada pelas maiores empresas do mundo, é notável a realização de uma análise crítica com o intuito de se investigar a eficiência da metodologia do *balanced scorecard* nos pressupostos de Kaplan e Norton (1996b).

O projeto é viável a partir do momento nos quais ambas as organizações, ao participarem do hall da fama do BSC, disponibilizam em literatura científica os sucessos atribuídos a utilização dessa metodologia. Além disso, há literatura científica influente disponível nos mais diversos veículos de comunicação, como Internet, bibliotecas e periódicos e revistas científicas acerca dos pontos fortes e das críticas ao *balanced scorecard*. Outros aspectos que tornam a pesquisa viável foram a orientação acadêmica efetiva durante todo o período, os prazos estabelecidos junto a Universidade e os recursos financeiros apropriados.

O requisito originalidade não foi considerado pelo fato de esse não ser uma exigência acadêmica para os trabalhos de conclusão de curso de graduação. Entretanto, o trabalho é oportuno – e de interesse do autor – na medida em que ele propicia e acomete o desenvolvimento de pesquisa em Administração, fomentando discussões sobre um tema já pesquisado e contribuindo para análises críticas para o campo da administração estratégica, a partir das ponderações acerca de uma das ferramentas de gestão estratégica utilizadas no campo da Administração.

Após as explanações iniciais, parte-se para a apresentação da fundamentação teórica utilizada no estudo.

### 1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura do presente estudo está dividida em cinco capítulos. No primeiro, introduz-se ao tema da pesquisa, com seus respectivos objetivos do estudo e justificativa.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, dividida em quatro grandes blocos: os subsídios fornecidos à literatura em Administração derivadas das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional; a análise da eficiência do *balanced scorecard*; a conceituação da teoria institucional e consideração acerca de uma relação causal e dos preceitos de retórica. Cada divisão foi devidamente embasada nos estudos dos autores clássicos de cada tema, bem como por periódicos científicos que apresentam novas perspectivas e contraposições aos conceitos tradicionais apresentados.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Nesse capítulo também são incluídas a caracterização e o tipo de pesquisa, os procedimentos utilizados para a análise de dados e as limitações inerentes ao estudo.

No quarto capítulo, o foco dado situa-se na apresentação dos resultados obtidos, com uma breve contextualização das duas organizações estudadas, alcançando, assim, todos os objetivos propostos para a pesquisa.

O quinto e último capítulo dispõem sobre as considerações finais da pesquisa, no qual são sintetizados os principais resultados, constatações acerca da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema estudado, no qual, segundo Tomanik (1994), pretende-se aprofundar os conhecimentos teóricos; tomar conhecimentos das diversas posições; confrontar as colocações de autores de diferentes pensamentos para que se estabeleça a base teórica deste ensaio. Quatro pilares estruturam a contribuição teórica: os subsídios fornecidos à literatura em Administração decorrentes das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional; a análise da eficiência do *balanced scorecard*; a conceituação da teoria institucional e; os conceitos de uma relação causal e dos preceitos de retórica para explicar o modelo do BSC.

### 2.1 As contribuições dos métodos de avaliação de desempenho

A presente seção tem como finalidade demonstrar a evolução proveniente dos pensamentos dos autores sobre os modelos de avaliação de desempenho organizacionais. Dessa forma, pode-se dispor, a *posteriori*, aonde o *balanced scorecard* situa-se dentro das prescrições desses modelos.

A evolução dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é afetada primordialmente por quatro fatores: processos, pessoas, cultura e infraestrutura (KENNERLEY; NEELY, 2002).

A constante evolução dos processos é fruto de revisões, modificações e desdobramentos. Nas pessoas, as habilidades requeridas evoluem à medida que suas tarefas tornam-se mais complexas, trazendo evolução e desenvolvimento.

Os sistemas flexíveis que possam atender as demandas de coleta e análise de dados apropriados sofisticam a infra-estrutura organizacional que, por conseqüência refinam a cultura de mensuração dentro de uma organização, a qual transmite a busca por indicadores que reflitam com maior veracidade a eficiência organizacional, garantindo melhoria contínua (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Esse círculo vicioso é o responsável pela tendência de que até o final de década de 1970 fossem aceitas métricas puramente financeiras para analisar e determinar o nível de *performance* do resultado de uma organização, e que, a partir da década de 1980, novos indicadores não financeiros começaram a se impor e a ganhar destaque nessa avaliação (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Para Koontz e O'Donnell (1969, p.709), a avaliação do desempenho organizacional “deve ser feita numa base futura, de forma que os desvios possam ser descobertos antes de sua ocorrência real e evitados com remédios adequados”. Essa previsão ocorreria, para os autores, através das habilidades do administrador. Martindell (1950), indo ao encontro à idéia de Koontz e O'Donneell, diz que ter o conhecimento profundo da organização é o primeiro passo para se garantir um enfoque adequado para o desempenho organizacional.

Por isso as técnicas de avaliar o desempenho organizacional deveriam garantir aos administradores uma ferramenta que os auxiliariam na antecipação do futuro da organização. Para Lorange (1982), são seis as características adequadas de se mensurar de forma estratégica as organizações, sendo elas a utilização de fontes externas; a obtenção delas para análises organizacionais; análises essas avançando ao futuro; ajustadas qualitativamente e quantitativamente as medidas; realizar comparações com os referenciais comparativos pertinentes e; os eventos irregulares que fatos externos proporcionam nas organizações também devem ser levados em conta.

A primeira delas seria utilizar-se de fontes de dados do ambiente interno e externo. Mesmo que as fontes de dados externas sejam difíceis de obter, elas são necessárias ao entendimento do desempenho organizacional, fruto do conceito de inseparabilidade da organização com o seu meio ambiente de Nicolau (2001). No terceiro ponto, Lorange (1982) corrobora novamente com Nicolau (2001), dizendo que a medição do desempenho organizacional deve ser voltada para o futuro de suas operações. Outro ponto levantado seria em relação ao ajuste qualitativo e quantitativo das premissas das decisões tomadas, verificando a correta e apropriada aplicação das premissas nas tomadas de decisão. O quinto ponto seria basear os padrões de trabalho da organização em praticas do ambiente externo, verificando a pertinência de comparação. Por último, como os eventos estratégicos ocorrem em períodos não contínuos, os relatórios e métricas de avaliação devem ser compatíveis a esses períodos. Entretanto, como o próprio autor cita, esse processo inconstante dificulta o processo de medição e avaliação das organizações.

Robbins (1978), complementando Lorange (1982) e cita a oportunidade, a flexibilidade, a economia, a compreensibilidade, a disposição estratégica e a habilidade de ressaltar a exceção como fatores críticos de sucesso para a eficácia de um modelo de avaliação de empresas.

Deve-se entender oportunidade como o momento correto de se realizar a avaliação, entendendo o contexto pelo qual a organização passa. A flexibilidade auxilia à oportunidade na medida em que é necessária atenção por parte de todos para uma correta realização e implementação do sistema.

O terceiro ponto, a economia, visa entender a viabilidade econômica de se instalar um modelo. O autor cita que as empresas devem atentar-se ao fato de que investir vultosas quantias monetárias no modelo mais inovador e atual não necessariamente serão traduzidas em sucesso organizacional.

A compreensibilidade de todos na organização significa garantir que as pessoas entendam e apoiem os motivos e fatores que levaram a organização investir em modelos que sistematizem os processos em métricas de desempenho.

A disposição estratégica de Robbins (1978) se identifica com o conceito de Bruns (1998), através da correlação entre estratégia organizacional e o sistema de avaliação de desempenho. Tudo o que deve ser medido deve ser identificado e desejado nas diretrizes estratégicas organizacionais.

Entender as exceções em um sistema de avaliação significa que ele deve ter a habilidade de identificá-las e agir sobre ela.

Lockamy e Cox (1994), por sua vez, citam que um sistema é composto por três elementos: critério de desempenho; padrão de desempenho e medida de desempenho.

- a) Critérios de desempenho equivalem aos indicadores de desempenho, cujas funções são avaliar o macro e o micro desempenho, desempenho geral e funcional, de curto e longo prazo.
- b) Padrão de desempenho é o nível de desempenho aceito e;
- c) Medida de desempenho é a variável que será utilizada para mensurar os critérios de desempenho.

Bourguignon, Malleret e Nørreklit (2001) concluem sobre a definição de um sistema de avaliação de desempenho. Para eles, em essência, são dois aspectos que caracterizam um sistema de medição do desempenho organizacional: a combinação de métricas financeiras e não-financeiras na avaliação do desempenho, bem como relacionar a estratégia organizacional com o seu desempenho realizado.

Hourneaux Junior (2005) e Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003) ordenaram os principais sistemas de avaliação de desempenho organizacional. Serão apresentadas no quadro 1 as ferramentas de Hourneaux Junior (2005), enquanto que as ferramentas de Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003) serão analisadas dado o objetivo do estudo deles de proporcionar “uma visão estruturada da estratégia empresarial, contribuindo assim para o aprofundamento desse tema no novo ambiente de negócios” (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003, p.13). A análise do *balanced scorecard*, por se tratar do objeto de estudo da pesquisa, será contemplada mais profundamente em um item adjacente.

<b>Data de Origem</b>	<b>Método</b>	<b>Autor(es)</b>
Início século XX	<i>Tableau de Bord</i>	•Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	•J. Martindell
1954	Administração por objetivos	•P. Drucker
1955	Método das Áreas-Chave de Resultado	•R. Cordiner (CEO GE)
1970	Método de Buchele	•R. Buchele
1986	Método de Avaliação de Desempenho Global	•H. L. Corrêa
1951	Prêmio Deming	•Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
1987	Prêmio Malcolm Baldrige	•Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award
1988	Prêmio Europeu de Qualidade	•European Foundation for Quality Management
1992	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	•Fundação Nacional da Qualidade
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	•R. Kaplan e D. Norton
1994	Método de Rummler e Brache	•G. Rummler e A. P. Brache
1997	<i>Skandia Navigator</i>	•L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	•British Standards Institution •Forum for the Future •Accountability  •UK Department of Trade and Industry

Quadro 1: Evolução histórica dos métodos de avaliação do desempenho organizacional  
Fonte: Hourneaux Junior (2005, p.36).

Como afirma Perrin (1998), manter um processo equivocado de medição do desempenho torna-o irrelevante, ou até mesmo prejudicial para o futuro da organização e que quantificar todas as variáveis pode não trazer a eficácia esperada.

Assim, será realizado o levantamento das ferramentas de avaliação de desempenho organizacional que prosperaram na literatura da Administração, não havendo juízo de valor sobre a sua efetividade para a gestão das empresas.

### 2.1.1 As ferramentas de avaliação de desempenho organizacional

Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003, p.73) listaram as principais “ferramentas desenvolvidas para a implementação de estratégias visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir o seu futuro”, sendo elas a matriz de Ansoff, a matriz do *Boston Consulting Group* (BCG), curva do ciclo de vida do produto, a matriz da McKinsey-GE e o modelo das estratégias genéricas de competição de Porter, apresentadas porvindouro.

#### 2.1.1.1 *Matriz Ansoff*

Igor Ansoff criou a sua matriz Produto x Mercado, sendo que, as organizações poderiam assumir quatro estratégias competitivas de acordo com o potencial dos seus produtos para atuarem em mercados novos ou existentes (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). A figura 2 apresenta o quadro das estratégias determinadas por Ansoff.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 2: A matriz de Ansoff  
 Fonte: Adaptado de Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

A estratégia de penetração de mercado visa à obtenção de *market-share*, dando ênfase em ganhos de escala e investimentos em propagandas para atrair clientes. Lendrevie e colaboradores (1993) apóiam o discurso de Ansoff na medida em que, para eles, essa estratégia se foca no alcance de elevada participação de mercado em detrimento da rentabilidade do curto prazo com o objetivo de assegurar posição no mercado frente os concorrentes.

A estratégia de desenvolvimento de produtos preconiza o investimento de pesquisas para criação de atributos diferenciados para concorrerem em um mercado já existente (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). Para Kim e Mauborgne (2006) um exemplo para o desenvolvimento de produtos é o *Cirque du Soleil*, quando a organização parou de combater a concorrência e obteve no mercado circense a partir da reconstrução do conceito da empresa.

Desenvolvimento de mercado significa utilizar-se de produtos existentes para criação de novos mercados, significando que as organizações podem, através de fusões e aquisições, ou por recursos próprios, iniciar a sua atuação em novos mercados (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). Kim e Mauborgne (2006) citam o desenvolvimento de oceanos azuis como a criação de novos mercados. Para esses autores existem há imo dois tipos de oceanos, vermelhos e azuis. Oceanos vermelhos são a representação metafórica de mercados já existentes, nos quais as organizações conhecem as determinantes da estrutura da

indústria, podendo ser compreendidas como o entendimento das cinco forças de Porter – *ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de substitutos e; concorrência na indústria*. Os oceanos azuis consistem em todos os mercados desconhecidos até então, por isso, não existem regras de atuação das organizações, e por consequência, o potencial lucrativo é inimaginável.

A estratégia de diversificação, de acordo com Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003), seria a mais arriscada das quatro apresentadas, pelo motivo de que serão explorados produtos e mercados desconhecidos e dependem em grande parte das competências organizacionais e da percepção de valor da marca para gerenciar um novo *mix* de produtos. Oliveira (2003) agrega essa discussão pontuando o entendimento de oportunidades do mercado com os pontos fortes da organização possa gerar buscas por novos mercados, clientes e tecnologias, aumentando suas vendas em expansão de mercado, seja em novas áreas geográficas, seja pelo desenvolvimento de novos produtos ou atributos aos atuais produtos e serviços que componham seu *portfólio*.

Sua contribuição para a teoria de Administração se dá na generalização e simplicidade. Entretanto, sua acurácia não é relevante aos estudos, visto que ela não se baseia em outros pontos fortes e fracos da organização a não ser seus próprios produtos.

A seguir tem-se a apresentação da Matriz BCG e das outras ferramentas apresentadas por Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

#### 2.1.1.2 Matriz BCG

A principal função da matriz BCG é a de enquadrar uma taxa de crescimento da indústria com a participação de mercado, sendo que as posições relativas das empresas ou dos seus respectivos produtos possam ser enquadradas entre *ponto de interrogação, abacaxi, estrela e vaca leiteira* conforme figura 3. (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003)



Figura 3: Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

Estar enquadrado como *ponto de interrogação* significa que o negócio registra baixa parcela de *market-share* em um mercado com elevadas taxas de crescimento do mercado. Isso significa que a capacidade de gerar caixa é baixa e que é necessário financiamento de recursos para financiar seu crescimento (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). Kotler (2000) faz referência ao ponto de interrogação na medida em que é necessária a realização de análises organizacionais que questionem a permanência desse produto em seu portfólio. Se os investimentos realizados afetarem positivamente o negócio, é possível que o mesmo se torne em uma *estrela*; entretanto, pouca eficácia o encaminhará para o quadrante dos *abacaxis*.

Um *abacaxi* é representado por um negócio com baixos fluxos de caixa em um mercado com baixo crescimento, podendo-se tornar armadilhas para a organização dada a sua fraca posição competitiva (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003).

As *estrelas* são líder em mercados de alto crescimento. Sua principal diferença com as *vacas leiteiras* são a sua incipiente capacidade de produção de fluxos de caixa positivos (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000), as *vacas leiteiras* são negócios que lideram mercados que apresentem taxas de crescimento de até 10% anuais. As vacas leiteiras, por produzirem fluxos de caixa vultosos são capazes de financiar as operações dos outros produtos da empresa, além de não necessitam de investimento em expansão da capacidade produtiva.

As principais críticas dessa ferramenta fundamentam-se no fato de que estratégias de nicho de mercado não são consideradas efetivas, uma vez que essas estratégias baseiam-se em pequenas parcelas de mercado e que as decisões das organizações se baseiam única e exclusivamente em taxas de crescimento de mercado e o tamanho da unidade de negócios (LEMOS, 2008). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também criticam essa ferramenta. Para eles, a matriz BCG é a simplificação da escola do *design*, na qual os autores consideram apenas duas variáveis para determinar a posição de uma organização, sendo considerado “muito simples – melhor que um livro de receitas, o qual costuma exigir muitos ingredientes diferentes” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.78).

Dessa forma, e de forma análoga a Matriz Ansoff, a matriz BCG garante simplicidade e generalização, entretanto, não garante acurácia, ao prescrever os rumos organizacionais em apenas duas variáveis.

A próxima seção refere-se à apresentação da curva de ciclo de vida de produto, ferramenta citada em Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

### 2.1.1.3 Curva de ciclo de vida de produto

Produtos e serviços passam por fases distintas durante o seu ciclo de vida, passando pela *introdução*, seguido pelo *crescimento*, *maturidade* e *declínio*, e podem ser atribuídas curvas de vendas e lucros associadas aos produtos de acordo com a figura 4.

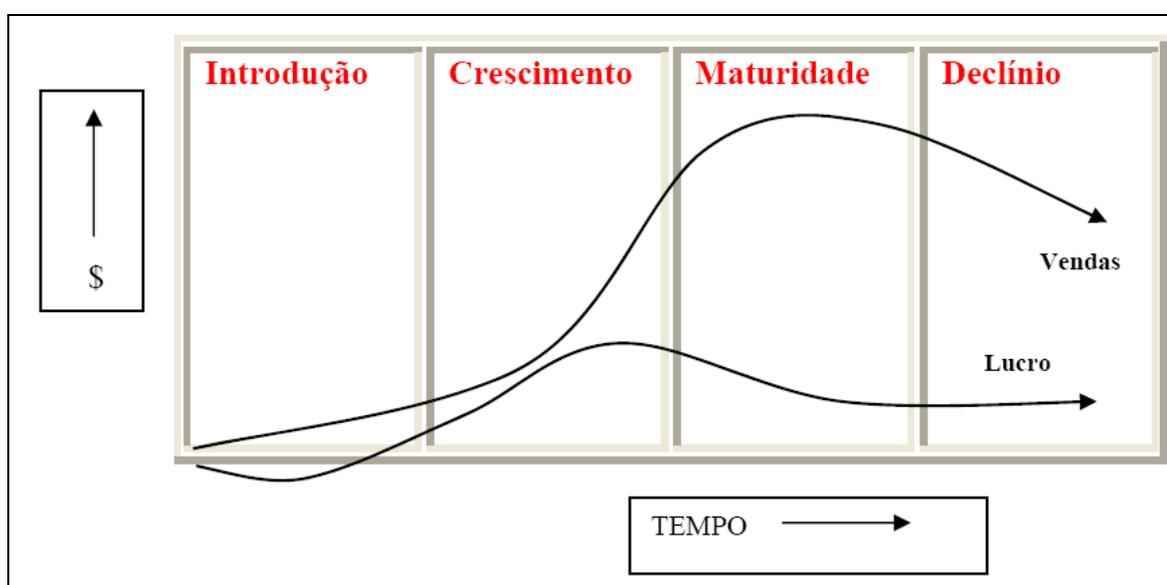


Figura 4: O ciclo de vida de produto  
Fonte: Pereira; Marques (2006, p.15).

Pereira e Marques (2006) afirmam que um produto não necessariamente precisa passar por apenas quatro fases durante o seu ciclo e isso depende das estratégias utilizadas pelas empresas para seus produtos.

Na fase de *introdução*, os níveis de volume de vendas são considerados baixos e os custos por consumidor são altos (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). As empresas devem garantir esforços no sentido de fixar um padrão de consumo junto aos seus clientes para mudarem de fase.

A etapa de *crescimento* é caracterizada pelo acentuado crescimento no volume de vendas e o custo por consumidor diminui. Os lucros tendem a acender pelo fato que os custos variáveis diluem-se pela maior quantidade de produtos oferecidos (PEREIRA; MARQUES, 2006).

A *maturidade* é atingida quando a quantidade de consumidores e o volume de vendas atingem seus níveis máximos, maximizando-se o lucro da organização (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). Nesse estágio, as organizações devem defender as parcelas de mercado alcançadas e maximizar o lucro.

A última etapa, do *declínio*, caracteriza-se pela diminuição das vendas e do lucro, os concorrentes saem do mercado a principal decisão a ser tomadas é a identificação de pontos de redução de custos.

A principal crítica a essa ferramenta é alicerçada por não ser definido um tempo padrão para cada fase do ciclo, sendo difícil o entendimento de mudança de fase para determinação de ações pró-ativas (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007).

Assim, essa categoria contribui para a administração negativamente em termos de acurácia, dada a complexa forma de atribuir variáveis que categorizem uma organização em uma etapa do ciclo de vida, bem como não cita as formas pelas quais é possível se manter em crescimento e maturidade.

Após a exposição dessas ferramentas, torna-se imperativo a apresentação da Matriz McKinsey-GE.

#### 2.1.1.4 Matriz McKinsey-GE

Essa matriz considera duas dimensões para análise da estratégia: atratividade do mercado e potencialidade do negócio. Os melhores negócios são aqueles em

que a atratividade da indústria é alta e a posição competitiva da empresa é forte (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003). A atratividade do mercado leva em consideração a ponderação de fatores que compõem o índice de atratividade do setor, vide figura 5. A potencialidade da empresa também conta com a ponderação de fatores para o alcance de um índice.

O cruzamento desses dois indicadores resulta em decisões pelas quais a empresa deve optar. Estar enquadrado na zona 1 conclui para o investimento da organização no produto. Zona 2 representa a manutenção e crescimento de participação do produto, enquanto que a zona 3 impõe a retirada da organização nesse mercado (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003).

McDonald (1990) critica com intensidade a matriz. Num primeiro ponto, no eixo das ordenadas, a atratividade do mercado só poderá ser mensurada a partir do momento em que a população do *mercado* for definida e que, uma vez definida, não poderá ser alterada durante o exercício de avaliação. Outro assunto recriminado é que as empresas não podem se mover verticalmente, inviabilizando o modelo de dois eixos.

Nas abscissas, a avaliação da empresa deverá ser alterada a cada vez que for feita uma análise das potencialidades da organização, além do fato de que a quantificação dos mercados tanto no eixo horizontal, quanto no vertical enviesa o potencial das organizações. Dessa forma, é coerente imaginar que a *atratividade* é o termo que mais pesa para a avaliação das organizações nessa ferramenta.

Novamente, a prescrição das formas pelas quais a organização atua e atuará está em voga. Assim, a acurácia desse modelo diminui na mesma medida em que é delimitada a sua atuação mediante variáveis e listas de procedimentos.

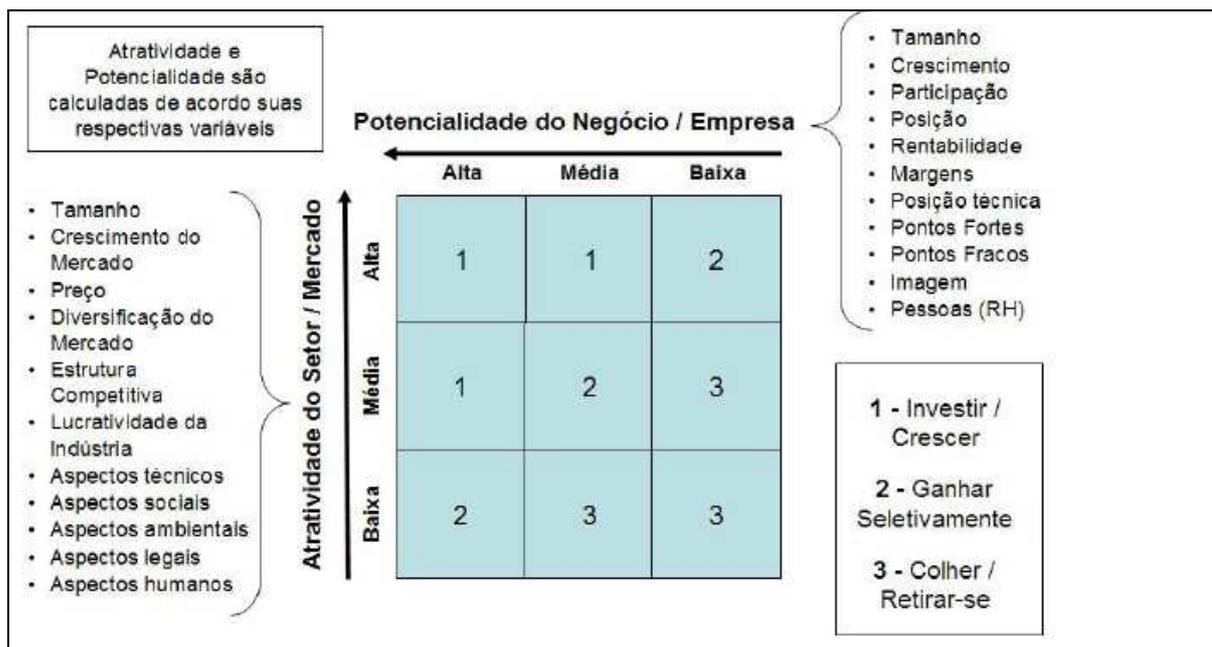


Figura 5: Matriz McKinsey-GE  
Fonte: Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003, p.80).

### 2.1.1.5 As estratégias genéricas de Porter

Para Porter (p.11, 1985) existem “basicamente dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. Essas estratégias, combinadas a um escopo delimitado, produzem “três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco”, demonstrado na figura 6.

Enquanto que as estratégias de liderança em custos ou diferenciação indicam a criação de vantagens competitivas em diversos segmentos da indústria, utilizar-se de foco nos custos ou na diferenciação especifica a estratégia a um segmento restrito. (PORTER, 1985).

A estratégia de liderança em custos preconiza o ganho com a curva de experiência, da utilização de economias escala, com monitoramento cuidadoso das operações e dos custos e do gerenciamento da qualidade total (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia de diferenciação visa à “busca da unicidade observada pelo cliente” através da lealdade à marca e do cliente, de qualidade superior ao oferecido pelo mercado, proporcionando melhor desempenho (MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2003, p.83).

A terceira escolha, a do foco, seria, para Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003) segmentar o oferecimento dos produtos ou serviços para um grupo específico de compradores, ou por área geográfica, ou então por linha de produtos.

Baden-Fuller e Stopford (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) citam o dilema dos opostos, nos quais as organizações são recompensadas pela utilização das duas estratégias genéricas de liderança de custos e diferenciação.



Figura 6: Estratégias genéricas de Porter  
Fonte: Adaptado de Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

Para Gilligan e Wilson (2009) as metodologias de gerenciamento de portfólio de produtos, as quais se incluem todas as listadas por Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003) são, por conceito, muito simples e generalistas e pecam pela sua ilusão em se gerenciar programas e iniciativas estratégicas ao mensurar poucas categorias de análise. Dessa forma, a gestão da organização é encorajada a utilizar o geral ao invés do específico, supondo relações causais simples entre mecanismos de finanças organizacionais e comportamentos do consumidor com resultados organizacionais, muitas vezes desnecessários ou até mesmo falsos. Essas decisões também supõem que atuar em nichos ou segmentos específicos é um erro de gestão, ao impor que a quantidade superior designa as organizações de excelência.

Em seguida, a análise sobre *balanced scorecard* sucede pelos pilares da contribuição a partir de sua eficiência.

## 2.2 O *balanced scorecard*

O objetivo principal definido por David Norton e Robert Kaplan, no desenvolvimento do *balanced scorecard*, apresentado em 1992 era o de se criar um novo modelo de medidas de desempenho organizacional. Para eles, os relatórios contábeis não apresentavam às organizações aonde elas adicionavam valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para Veras (2009), o BSC pode ser categorizado em quatro fases, sendo elas caracterizadas por (i) *ferramenta de mensuração*; *ferramenta de implementação da estratégia*; (iii) *sistema de gestão estratégica* e; (iv) modelo de gestão estratégica integrada.

A primeira etapa, do *balanced scorecard* como ferramenta de mensuração, tem como justificativa o fato de os indicadores financeiros não findarem uma análise do desempenho organizacional. Entre 1992 e 1996, Kaplan e Norton publicaram estudos mostrando que um *scorecard* multidimensional poderia trazer resultados pelo reflexo do equilíbrio proposto dos objetivos de curto x objetivos de longo prazo, entre as medidas financeiras x não-financeiras, pelos indicadores resultantes x direcionadores e pelas "*performance perspectives*" externas x internas (KAPLAN; NORTON, 1996b, p. VIII) . O BSC mantém ênfase no alcance dos objetivos financeiros da organização complementando-o com a mensuração dos direcionadores do resultado financeiro. Serve para as organizações medirem o sucesso financeiro ao mesmo tempo em que constroem e avaliam os níveis de desempenho dos ativos intangíveis, necessários para futuros crescimentos (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993).

Esses ativos intangíveis são os responsáveis por criarem relacionamentos com os clientes atuais e desenvolverem novos mercados e potenciais clientes. Introduzem produtos e serviços inovadores e customizados para mercados-alvo cada vez mais baratos e de forma mais rápida, mobilizam e motivam a força de trabalho para trabalharem na melhoria contínua dos processos (KAPLAN; NORTON, 1996b). Corroborando com essa idéia, Assaf Neto e Araujo (2001) citam que as organizações devem alterar o tradicional modelo contábil, que mede apenas lucratividade e rentabilidade para a gestão voltada à geração de riqueza, com o intuito de alocar recursos para assegurar a contínua participação no mercado.

Esse sistema equilibrado de indicadores ajusta-se, de acordo com Kaplan e Norton (1996b) através de relações causais, alimentados por afirmações “**se... então...**” (grifo do autor). Por exemplo, podem-se encontrar relações causais na realização de ações de treinamento e desenvolvimento para a equipe de vendas com o aumento do faturamento através das seguintes hipóteses:

**Se** fosse acrescentado o volume de treinamentos sobre os produtos da empresa, **então** a equipe de vendas estará mais bem informada.

**Se** os funcionários estiverem mais bem informados, **então** a eficácia das vendas melhorará.

**Se** a eficácia nas vendas melhorará, **então** haverá aumento no volume de vendas (Costa, 2001, grifo do autor).

Caso as hipóteses estejam definidas incorretamente, então haverá erro de implementação da estratégia da organização, e qualquer execução não será apropriado para os objetivos estabelecidos (KAPLAN; NORTON, 1996b). Essas falhas nas hipóteses de causa e efeito são, na verdade, falha do modelo proposto por Kaplan e Norton, uma vez que a falta de relacionamento de causa e efeito entre as hipóteses inviabilizam o sistema de *feedback* duplo proposto pelo sistema (DE HAAS; KLEINGELD, 1999).

Nørreklit (2003), complementar das afirmações propostas por De Haas e Kleingeld, cita que mesmo diante da covariância existente entre lealdade dos clientes e desempenho financeiro, não se pode inferir que toda melhora na lealdade dos clientes seja a causa de melhora do desempenho financeiro de longo prazo. Para ele, clientes que não são leais são caros, entretanto não é verdade que clientes leais sejam baratos, caracterizando-se como uma falácia lógica da mesma grandeza do seguinte exemplo:

**Se** estiver chovendo, **então** as ruas estarão molhadas. Entretanto, não se pode concluir que **se** as ruas estão molhadas, **então** choveu (Nørreklit, 2003, grifo do autor).

A segunda etapa do BSC, sendo ele uma ferramenta de implementação da estratégia, é aquela na qual além de mensurar o desempenho organizacional, ele também conecta os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo. Isso foi observado pelos seus proponentes na medida em que o *balanced scorecard* pudesse estabelecer e comunicar a trajetória da estratégia pela organização (KAPLAN, 1994b). O BSC passou então, para um sistema que comunica a força de

trabalho os rumos da organização quando Kaplan e Norton (1996b) apresentaram um esquema demonstrando a lógica do sistema, conforme apresentado a seguir na figura 7:

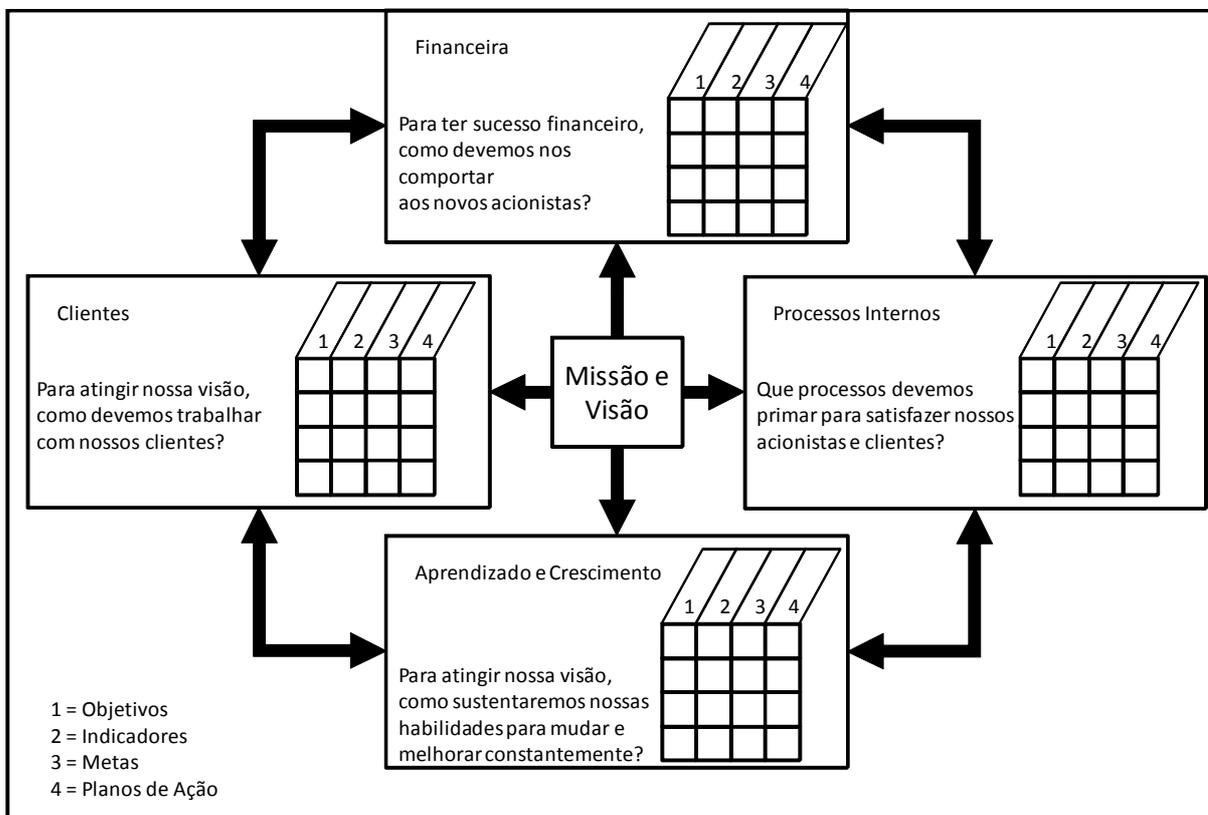


Figura 7: O Esquema do *balanced scorecard*  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b, p.78).

O BSC como sistema de gestão estratégica, título dado para a terceira fase do BSC, é caracterizado pelo alinhamento dos recursos da organização com o intuito de focá-la na implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON 1996a, 1996b; COSTA, 2001). A forma identificada para a comunicação dessa trajetória seria a criação de mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2001), que são representações gráficas das relações de causa e efeito propostas por todos os indicadores e temas estratégicos que ratificam a trajetória da organização em vista à agregação de valor econômico futuro, bem como facilitar o alinhamento entre os objetivos, metas e ações, demonstradas na figura 8.

Para Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico descreve como o processo de transformação dos ativos intangíveis das organizações são os direcionadores da satisfação dos clientes e do sucesso financeiro, mostrando através de ligações de causa e efeito todos os temas estratégicos que traduzam a estratégia. Fernandes

(2002) diz que o mapa estratégico serve de guia para perseguir a estratégia deliberada.

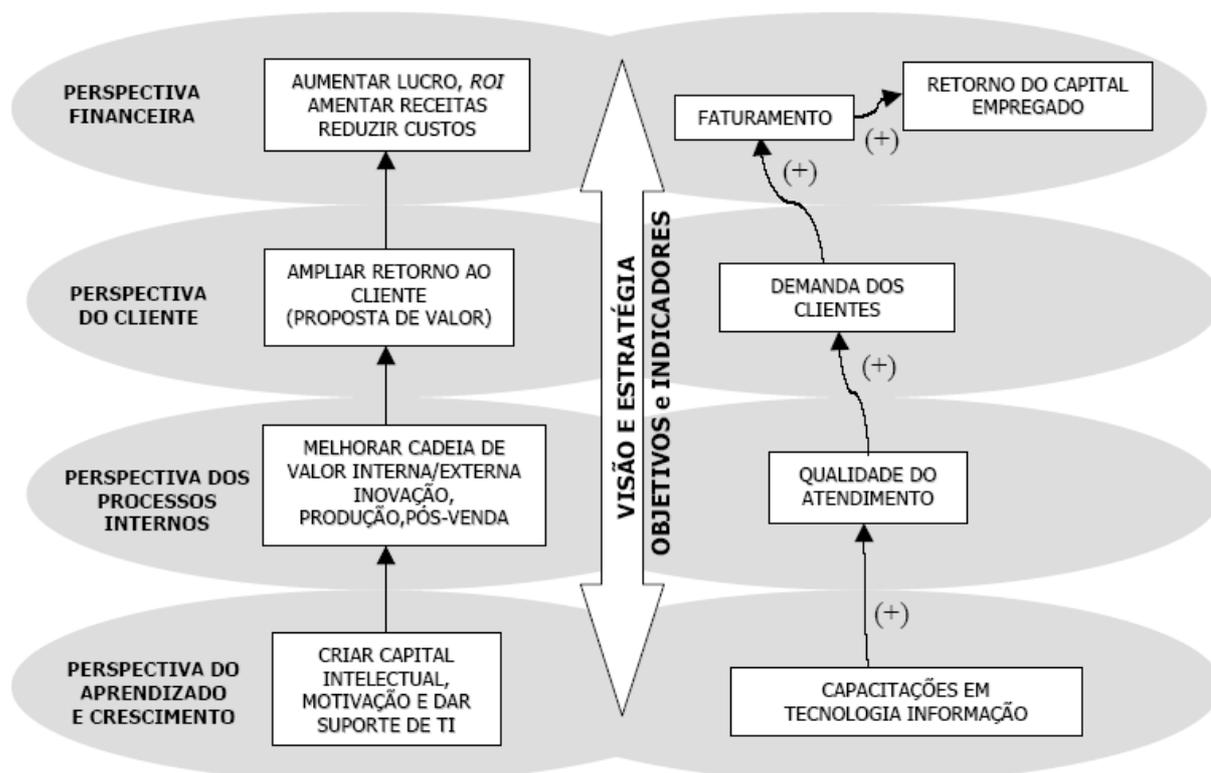


Figura 8: As relações causais do mapa estratégico  
Fonte: Fernandes (2002, p.2).

Contudo, Richmond (2001) critica o BSC no que tange a sua parte gráfica. Segundo ele, além de ser uma representação pobre, o diagrama dos mapas estratégicos refletem unilateralidade, com as setas possuindo apenas um sentido, inviabilizando o ciclo de *feedback* múltiplo sugerido por Kaplan e Norton.

Fernandes (2002) apresenta e complementa Richmond (2001) com a noção de que o desdobramento unidirecional do mapa estratégico de baixo para cima parte da premissa de que as melhorias, os ganhos e o alcance dos objetivos propostos são livres de restrições do sistema, seja por disponibilidades de capital financeiro e/ou intelectual, pela estrutura organizacional, por conflitos de interesses, dos *trade-offs* entre objetivos, ou por efeito do tempo. Ao contrário do que é estabelecido pela Teoria das Restrições, “os desdobramentos apresentados pelo BSC não evidenciam nenhum efeito indesejável ou restrição, embora qualquer um possa reconhecer que eles existam” (FERNANDES, 2002, p.3).

O autor complementa a crítica ao BSC no que se refere às relações de causa e efeito entre os objetivos. Para ele, essas relações são estáticas por desconsiderarem, na modelagem da estratégia, a necessidade de se explicitar os *delays* de onde a ação inicia e em que momento os resultados são alcançados.

Cada ação proposta possui cronograma diferenciado e cada ação influência e é influenciada por outras que ocorrem ao mesmo tempo. A criação da linguagem linear tem o intuito, para o autor, de facilitar e simplificar o entendimento e a construção dos diagramas de causalidade e responsabilidades. Entretanto, por se tratar de desdobramentos de objetivos estratégicos a partir de uma estratégia deliberada, esses controles não se dão por influências lineares e de causa e efeito simples, dificultando o controle e a gestão dos resultados organizacionais.

Basso e Pace (2003) perfazem o argumento anterior ao citarem que, em seu estudo sobre a análise do relacionamento das perspectivas dos BSC, elas se caracterizam por relações de finalidade e probabilística - não causal. Para eles, essas relações são caracterizadas pelo consentimento de que um evento pode interferir em um posterior, havendo uma probabilidade de ocorrência, diferentemente das relações causais que por definição são determinadas por seis fatores, os quais serão apresentados posteriormente.

Na quarta fase do BSC, como modelo de gestão estratégica integrada, a sua utilização possibilita que as organizações traduzam suas estratégias em termos operacionais; alinhem toda a empresa com foco na estratégia da empresa; transformem a estratégia como processo contínuo e mobilizem a mudança organizacional através de uma liderança executiva, fechando o ciclo da estratégia como processo e criando a alcunha de "Organizações Orientadas para a Estratégia" (KALLÁS, 2003, p.24). Para Banker *et al.* (2001) o aspecto essencial do BSC é a articulação entre objetivos estratégicos e indicadores de *performance* de resultados. Uma vez que as ligações são claras, fica mais fácil para as organizações traduzirem esses objetivos em ações mensuráveis, que irão apoiá-la na melhora do seu desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000). Dessa forma, as organizações conseguiriam traduzir suas estratégias em operações de classe mundial, chamado de execução *premium* (KAPLAN; NORTON, 2009)

As organizações orientadas para a estratégia alocam seus recursos, criam orçamentos e planejam visando a consecução da estratégia, sendo que a visão, a estratégia e os recursos partem de cima para baixo enquanto que o aprendizado

organizacional e a inovação refluem de baixo para cima, fechando o ciclo de duplo *feedback* (KAPLAN; NORTON, 2009).

Kaplan (2005), além disso, declara que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que complementa a estrutura dos 7-S da McKinsey. Pascale e Athos (1980) conceituaram que a utilização conjunta de sete S possibilitaria às organizações bom desempenho a partir do momento em que ela atua em sinergia com os três fortes S – estrutura, estratégia e sistemas – em conjunto com os quatro leves, valor agregado, cultura, habilidades e pessoas. Essa ferramenta é composta por estrutura (*structure*), estratégia (*strategy*), sistemas (*systems*), pessoas (*staff*), habilidades (*skills*), cultura (*style/culture*) e valor agregado (*shared value*) (PASCALE; ATHOS, 1981). Kaplan (2005) argumenta que ambas as metodologias se utilizam de uma abordagem multidimensional, com a inter-relação de diferentes dimensões de análise que só o BSC, como um relatório de medição de desempenho que alinharia com maior facilidade a estratégia com os outros seis S, poderia desempenhar de forma tão eficaz.

Costa (2001) critica a conceituação do BSC como sendo um sistema de mensuração de desempenho e de sistema de gestão estratégica e opta por tratá-lo como um sistema de suporte à decisão, ao reunir todas as informações que acompanhem o resultado da execução das estratégias deliberadas. Kallás (2003), por sua vez, trata o BSC como uma ferramenta de gestão com as seguintes características: alinha o planejamento estratégico com ações operacionais, esclarece a visão organizacional, comunica os objetivos e medidas estratégicas, planeja e estabelece metas, alinha iniciativas estratégicas, melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico, estabelece objetivos estratégicos, indicadores chave de desempenho, metas ao longo do tempo e cria planos de ação e projetos estratégicos.

Mintzberg (2004) alinha os conceitos de um sistema de planejamento e cita as dificuldades de se entender como os sistemas de planejamento estratégico funcionam.

De acordo com Mintzberg (2004), as principais definições do planejamento para os planejadores são: pensar no futuro; controlar o futuro; tomada de decisão; tomada de decisão integrada e; um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

O planejamento como forma de pensar no futuro seria aquele associado ao pensamento futuro das ações, ou seja, considerar os eventos futuros para atuar em uma atividade. Para Bolan (1974, p.15) “planejamento denota pensar no futuro”.

A função de planejamento como controlador do futuro seria não apenas a de pensar nele, mas também influenciá-lo. Dessa forma, Ackoff (1970, p.1) diz que o “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”.

A tomada de decisão como conceito de planejamento remete à função de fazer opções. Resumindo a questão, para Koontz (1958, p. 48) “planejar é, portanto, decidir”.

A tomada de decisão integrada distingue-se da simples tomada de decisão no que tange a complexidade e inter-relacionamento dos projetos que devem ser decididos. Para van Gunsteren (1976, p.2) planejamento “quer dizer combinar atividades contínuas em um todo significativo”.

A última definição de planejamento de Mintzberg (2004) – um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões – é definida por decomposição, articulação e racionalização.

Essas definições inviabilizam as críticas de Kallás (2003) sobre Costa (2001) na medida em que Mintzberg (2004) conceitua ambos os argumentos como semelhantes, sendo o BSC considerado um sistema de planejamento que pode tratar tanto da agregação das informações para tomada de decisão conjunta como para criar planos com o intuito de efetivar o futuro desejado.

No que tange a dificuldade de sistematizar o planejamento estratégico, Mintzberg (2004) cita a dificuldade de se demonstrar onde as estratégias estão inseridas nesse contexto. Para ele, existem dois conjuntos isolados de atividades no que tange o planejamento, distinguidos entre *controle de desempenho* e *planejamento de ações*. Dentro do controle do desempenho estão as tarefas de orçamentação e de objetivos, dada a sua característica de comparar os resultados com o nível de desempenho pretendido, ou seja, controle após o fato. Suas características intrínsecas são a sua operacionalização rotineira, de realização lógica e de abordagem quantitativa. No planejamento de ações, a intenção delas seria de especificar o comportamento antes do fato, por isso tendem a ser menos quantitativas e suas relações são muito menos específicas.

Para ele, tendo como base a figura 9, as organizações ligam seus objetivos gerais às suas estratégias, entretanto, “essa ligação é indireta, e na realidade, não é bem entendida” (Mintzberg, 2004, p.79).

O retângulo proposto por Mintzberg (2004) na hierarquia das estratégias tem como propósito mostrar a caixa preta da formulação das estratégias. As estratégias formuladas são normalmente divulgadas em forma de programas e planos, levando-as até as ações organizacionais. Entretanto, esses planos também podem criar as estratégias das organizações, que, por sua vez, alteram os planos de orçamentação. “No entanto, como não sabemos como nem onde, indicamos essa ligação com uma linha pontilhada” (MINTZBERG, 2004, p.80).

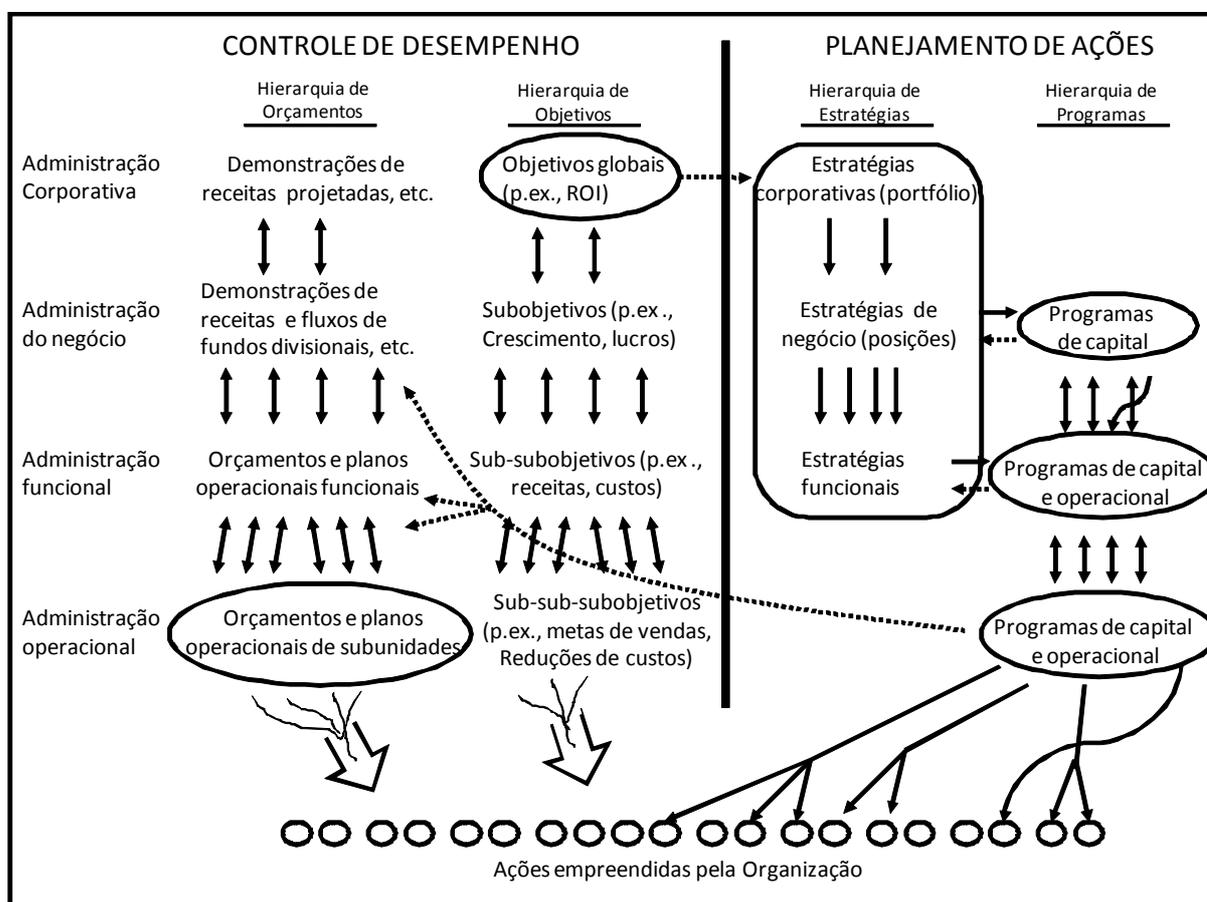


Figura 9: “Planejamento estratégico” convencional  
Fonte: Mintzberg (2004, p. 80).

Dessa forma, analogamente pode-se argumentar que o BSC é um modelo tradicional de planejamento estratégico, na medida em que os planos, objetivos e orçamentos traduzem a estratégia, sendo que o processo de criação das estratégias é colocado na caixa preta da formação do planejamento estratégico, sem ser mencionado. Em nenhum momento da retórica de Kaplan e Norton fora aludida a

forma pela qual as estratégias são criadas; apenas metodologias de coletas de informações, análise das estratégias e metodologias de implementação das estratégias. Porém, como um sistema de gerenciamento estratégico, seria razoável entender que ele além de controlá-lo, pudesse gerar alternativas de criação de estratégias. Steiner (1979, p. 178), notável autor prescritivo de estratégia, afirmou que “embora tenha sido feito muito progresso no desenvolvimento de ferramentas analíticas para identificar e avaliar estratégias, o processo ainda é principalmente uma arte”. Essa frase parece atual, apesar dos trinta anos decorridos, podendo essa ser mais uma clamorosa crítica ao *balanced scorecard*.

Além disso, Mintzberg (2004, p.313) cita que,

não faz mais sentido prescrever um tipo de planejamento para todas as organizações do que descrever um tipo de habitação para todos os mamíferos [...]. Em termos simples, o campo da Administração não tem menos necessidade de categorias de espécies do que o campo da Biologia.

Dessa forma, Kaplan e Norton não respondem a essa ponderação, uma vez que prescrevem e generalizam o *balanced scorecard* como uma ferramenta gerencial capaz de atuar em todos os segmentos da economia, fundamentalmente nas empresas complexas. Otley (1999) e Nørreklit (2000) apóiam o argumento de Mintzberg, os quais serão apresentados em maior profundidade posteriormente.

Complementando a crítica sobre o BSC, Schneiderman (1999), vice-presidente da primeira organização de atuou com o *balanced scorecard*, Analog Devices Inc., e responsável pelo projeto por doze anos a partir 1987, promulgou seis críticas. Para ele, o *balanced scorecard*: (a) identifica incorretamente os indicadores não-financeiros como direcionadoras da satisfação dos *stakeholders*; (b) as métricas são definidas de forma pobre; (c) as metas dos indicadores são negociadas internamente ao invés de se basearem nos requisitos das partes interessadas, fundamental para o desenvolvimento e melhoria dos processos e das habilidades organizacionais; (d) não existe ferramenta existente que desdobre as metas até o nível onde as mudanças efetivamente são realizadas; (e) o estado da arte dos sistemas de melhoria simplesmente não são utilizados e; (f) não se pode inferir que haja ligação qualitativa entre indicadores não-financeiros e resultados positivos dos indicadores financeiros.

Pela incorreta definição dos indicadores direcionadores das satisfações dos *stakeholders*, Schneiderman (1999) cita que as empresas não conseguem identificar todos os relacionamentos causais possíveis em uma organização, muito menos identificar todas as restrições inerentes à sua atividade econômica, fazendo com que, com o passar dos tempos, as empresas escolham mais indicadores não-financeiros por julgarem serem os mais importantes ao sucesso da empresa, resultando na primeira falha.

A definição das métricas que devem ser utilizadas no *scorecard* organizacional com o intuito de garantir a melhoria contínua das equipes, quando elas entendem o que está sendo medido, para qual necessidade da parte interessada, objetivando impactos positivos na gestão da organização.

Sobre a forma pela qual as metas são deliberadas, o autor cita que normalmente as metas são definidas internamente e anualmente apresentam ligeiras altas. Contudo, as metas devem ser identificadas pelos requisitos das partes interessadas, as quais definem suas necessidades e expectativas que devem ser atendidas.

A falta de ferramental que desdobre coerentemente as metas globais até ao nível operacional é outro ponto citado por Schneiderman (1999), o qual concorda com Mintzberg (2004) à medida que não existe nenhuma ferramenta de gestão que se aproprie de forma coerente das metas em todos os níveis. Normalmente, segundo o autor, a divisão de metas nas diversas áreas expande as restrições inerentes à gestão de recursos limitados de uma organização, dificultando o entendimento dos colaboradores sobre sua importância aos resultados finais.

Outras questões decorrem sobre o BSC. Como os próprios proponentes Kaplan e Norton citaram, o acirrado mundo globalizado amplia a concorrência na Era da Informação. Dessa forma, com tanta turbulência, para que prever e planejar?

Makridakis (1990, p. 66) opinou contra àqueles que prevêm:

Apesar de que as previsões podem ser e serão imprecisas (pois “o futuro só pode ser previsto extrapolando o passado, ainda que seja absolutamente certo que o futuro será diferente do passado”) e o futuro será sempre incerto, nenhum planejamento [...] é possível sem prever e sem estimar a incerteza.

Mintzberg (2004, p. 191) complementa Makridakis na medida em que a criação de um modelo causal muito sofisticado poderia resolver e entender as

descontinuidades inerentes do processo de mudança, entretanto, “que sistema, que técnica sequer foi capaz de construir um desses?”.

Não obstante, Malcolm (1999), em tom de ironia, observa que a mensagem do BSC foi recebida pelos gestores como idéia inovadora, ao invés de ter sido diluído no emaranhado de técnicas e teorias administrativas. Dessa forma, o autor propõe que os autores clássicos da administração deveriam ser mais eficazes nas técnicas de comunicação para que os créditos das inovações fossem entregues a eles.

Desse modo, pauta-se pela necessidade de se entender se o *balanced scorecard* é uma contribuição inovadora à Administração ou apenas conhecimentos explícitos com nova roupagem.

Kaplan (1994) afirma que o *balanced scorecard* reúne *insights* que não eram interligados na literatura existente. Desenvolvendo a discussão, Costa (2001) cita que as principais mensagens do BSC são: a definição precisa das estratégias; ter a capacidade de alinhar as operações às estratégias e; competência em articular sistemas de avaliação de desempenho organizacionais com medidas financeiras e não financeiras.

Em relação à definição precisa das estratégias – e já citado anteriormente –, os autores não se propuseram a formular alternativas de ruptura dos conceitos trabalhados até então pela literatura da administração estratégica, pelo contrário. Para explicar a forma como as estratégias são criadas e avaliadas, Kaplan e Norton (2008) citam que as organizações devem se utilizar das matrizes BCG, GE e das cinco forças competitivas de Porter para identificarem suas posições relativas no mercado e a partir dessa identificação criar mapas estratégicos que traduzam esse posicionamento. Eles citam, inclusive, cada colaborador deveria ter o seu próprio mapa estratégico interligado ao mapa departamental e conseqüentemente com o organizacional, facilitando o entendimento que cada pessoa teria para o sucesso das estratégias definidas.

No entanto, esse conceito fora inicialmente trazido ao campo da Administração através do conceito da Administração por Objetivos (APO), desenvolvido por Alfred Sloan na década de 1920 e refinado por Peter Drucker em meados da década de 1950 (MAXIMIANO, 2004). Seu principal objetivo era relacionar as metas e objetivos organizacionais com o desempenho individual por meio do envolvimento de todos os níveis hierárquicos (DRUCKER, 1954).

Seus defensores afirmam que o APO designa responsabilidades por toda a organização e aumenta a produtividade e satisfação dos colaboradores à medida que todos conhecem suas metas (QURESHI; KHAN; KHAN, 2008; ANTONI, 2005; O'LEARY-KELLY; MARTOCCHIO; FRINK, 1994).

Drucker (1954) ainda cita que deve haver balanceamento entre objetivos de curto e longo prazo e que os objetivos determinados pela organização comporiam um “painel de instrumentos” (DRUCKER, 1954, p.87) cujo objetivo seria interpretar os acontecimentos futuros da organização.

Complementando o argumento contrário à intenção de se necessitar de um planejamento que desenvolva uma estratégia precisa, Quinn (1980, p. 122) ratifica:

Uma boa parte do planejamento corporativo que tenho observado é como um ritual de dança da chuva: não tem efeito algum sobre o tempo, mas os que dele participam pensam que tem. Além disso, parece-me que muitos dos conselhos e instruções relacionadas com o planejamento corporativo são dirigidos para melhorar a dança, não o tempo.

Kaplan e Norton (2001) defendem a sua metodologia ao questionarem a aplicabilidade do sistema de APO. Para eles, o enfoque dado por Drucker é essencialmente conceitual e pouco prático, inviabilizando sua aplicação.

Assim sendo, para o primeiro aspecto, Kaplan e Norton reuniram alguns conceitos anteriores em uma nova fardagem.

Em relação ao segundo ponto apresentado por Costa (2001), Kaplan e Norton acreditam que o inter-relacionamento de objetivos de curto prazo x longo prazo vinculariam as estratégias deliberadas com as ações. Mintzberg (2004, p.43) cita que a escola do *design* calcula a formação de estratégia como um processo de concepção – “o uso de algumas idéias básicas para traçar a estratégia”. Essas idéias partem da premissa de um modelo prescritivo de estágios bem formulados, ou como Linneman e Kennell (1977, p. 142) expuseram, “oferecer um método simplificado de dez etapas para desenvolver estratégias flexíveis por meio do que chamamos de análise de múltiplos cenários”. Kaplan e Norton (2009) são breves; citam seis etapas necessárias e duas de apoio, conforme apresentado na figura 10:

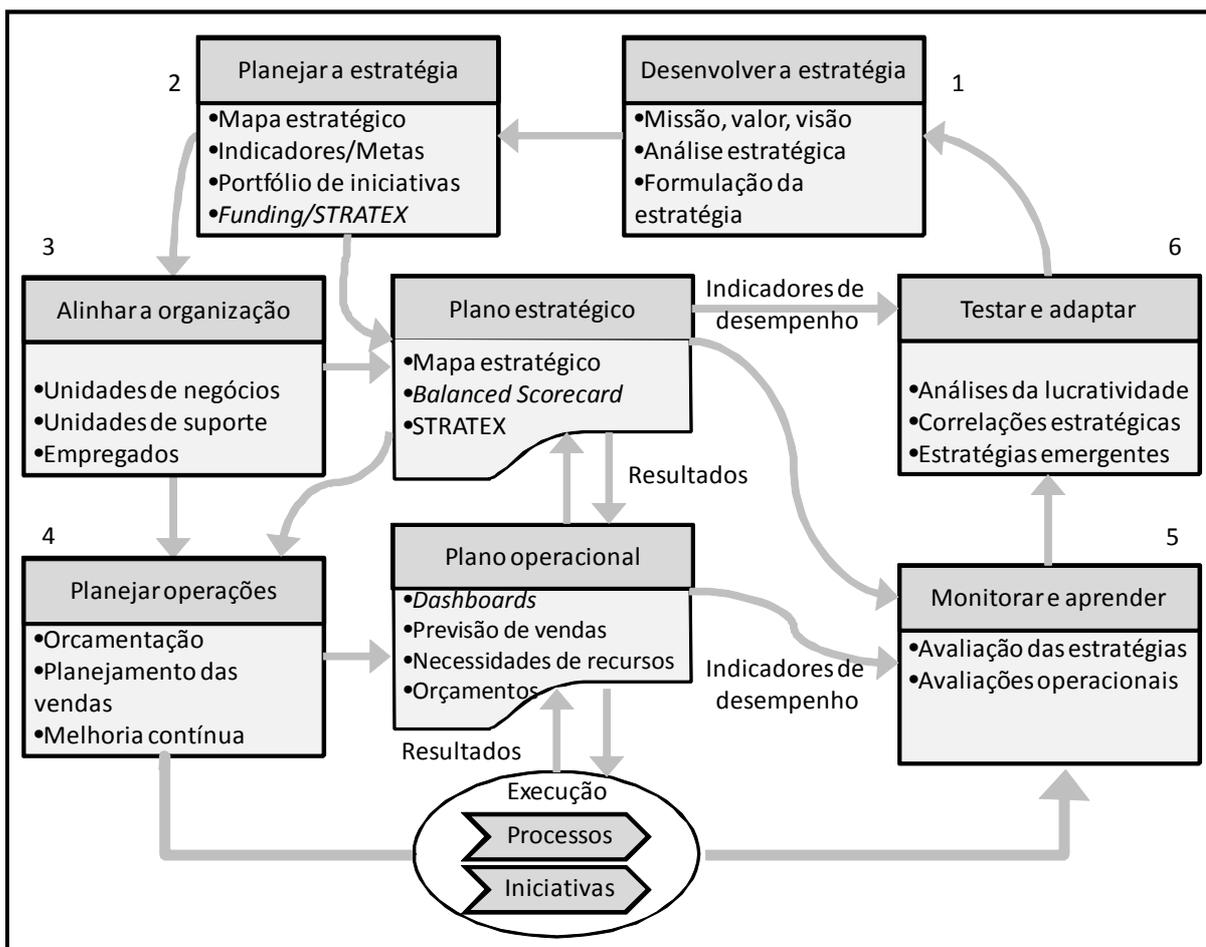


Figura 10: O sistema gerencial: Desenvolvimento da estratégia  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2009, p.8).

A principal característica desse modelo foi apresentada pela discussão sobre o planejamento estratégico convencional, sendo visualmente descrito na figura 9, com suas oportunidades de melhoria também sintetizadas, e indicando que o *balanced scorecard* possui aparência remodelada de um conceito outrora proporcionado na literatura da Administração.

A terceira assertiva de Costa (2001), a de aliar medidas financeiras e não-financeiras com o intuito de investigar o desempenho organizacional também é debatida pela literatura. Gerolano (2003) admite a necessidade de sistemas de medição de desempenhos organizacionais, todavia, como um subsistema da gestão por desempenho. Para a melhoria do desempenho organizacional, as organizações devem depender de outros elementos organizacionais, inclusive e não unicamente dos seus sistemas de medição. Por outro lado, a utilização de metodologias e medidas de desempenho organizacionais é tratada apenas como respostas às cobranças ou como medidas cerimoniais, com a finalidade de atender às

expectativas internas ou acionárias pela simples utilização e legitimação dos atores sociais envolvidos no processo estratégico (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007; SARAIVA; CARRIERI, 2007; MEYER; ROWAN, 1977).

Nørreklit (2003), então, enseja os pontos pelos quais Kaplan e Norton se propuseram a desenvolver o *Balanced Scorecard*. Para ele, os autores pesquisaram meticulosamente quais seriam as pessoas mais indicadas para publicarem o BSC, passando pela escolha da editora que deveriam publicar seus livros até no desenvolvimento da retórica para envolver seus espectadores. A Harvard Business School Press, editora dos livros originais, e que segundo Kaplan e Norton (1996b) representa o que há de melhor e mais atual no pensamento da administração e dos negócios, em 1999, tinha como missão “influenciar o jeito que os leitores pensam e agem, além de ser a fonte mais influenciadora de idéias que moldam o mundo dos negócios no mundo (NØRREKLIT, 2003, p.597, tradução nossa).

David Norton é presidente de uma empresa global de consultoria e Robert Kaplan professor da *Harvard Business School*, sendo que ambos criaram o *Balanced Scorecard* através de uma metodologia composta por três etapas, chamada de “*innovation action research*” (KAPLAN, 1998, p.98). Para Kaplan (1998), o modelo se baseou na (i) identificação de lacunas de desempenho na administração, seguida pela (ii) criação de um modelo que superasse esse *gap*, seguido de (iii) intensa aplicação nas organizações, treinamento e publicação de documentação.

Esse modelo criado seria, nas palavras de Kaplan (1998, p.101) “aplicável para a maioria das organizações originalmente imaginadas” a partir da identificação e generalização do sistema. Por isso, os artigos e livros escritos sobre o BSC serviriam para criar entusiasmo pelo sistema, para o sistema e a geração de debates nas mais variadas audiências de executivos, indo ao encontro com a missão da *Harvard Business School Press*.

A mola disseminadora dos conceitos do BSC seria, para Nørreklit (2003), a utilização da *Harvard Business School* como veiculadora e apoiadora desse novo sistema de avaliação. Para que isso ocorresse, foram desenvolvidos cursos e programas de desenvolvimento de executivos voltados ao BSC. Dessa forma, seria admissível entender que o modelo poderia ser amplamente divulgado e amparado pela Academia e que seus leitores, estudantes e executivos, pudessem observar

que os conceitos apresentados fossem igualmente coerentes nas escolas e no ambiente corporativo, garantindo uma gama maior de leitores (NØRREKLIT, 2003).

Machado-da-Silva e Vizeu (2007, p.90) unem-se com Nørreklit na medida em que eles entendem que o conceito propagado sobre estratégia está sendo “dominado por uma visão normativa e cultural-cognitiva da prática organizacional” de tal modo que os agentes precursores desse conceito são formados pelos consultores e suas boutiques de consultoria em conjunto com as notórias escolas de negócios e com os gurus da administração, sendo plausível admitir semelhança ao apresentado em relação ao *balanced scorecard*. Eles concluem nesse aspecto ao gabaritar que a academia e as organizações empresariais são estruturadas e estruturantes da área de administração geral e especificamente da estratégia.

Perfaze-se, pois, que a contribuição teórica do *balanced scorecard* tem na literatura de Administração se finda por um emaranhado de conceitos anteriormente desconexos em um sistema que julga gerenciar indicadores do desempenho organizacional, não sendo conceitualmente capaz apresentar alternativas para a formulação de estratégias. Costa (2001, p. 72) conclui a esse respeito afirmando que o BSC “não pode ser visto como uma contribuição original à teoria da contabilidade gerencial”.

A seguir serão demonstradas as etapas da construção do BSC, sendo necessária a apresentação de cada perspectiva e seus principais temas de discussão.

### 2.2.1 As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

O *scorecard* foi criado originalmente a partir da identificação e mensuração de indicadores de quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – como forma de medir o desempenho organizacional através de temas estratégicos interligados (KAPLAN; NORTON, 1996b). Entretanto, Nørreklit (2000) e Otley (1999) citam que o BSC não fecha o ciclo de *feedback* sugerido, pois peca pela falta de gerenciamento de todos os *stakeholders* das organizações. Para eles, o BSC não leva em consideração os fornecedores, os governos, a sociedade e o meio ambiente para o sucesso das estratégias. Apesar de Kaplan e Norton (1996b) citarem que é possível criar perspectivas diferentes das quatro propostas, Otley (1999) contrapõem com o argumento de que não é citado

pelos autores a forma de se inserir essas novas perspectivas, nem como a lógica de causa e efeito é alterada. Jensen (2001) menciona, ainda, que satisfazer interesses difusos simultaneamente tende a induzir perda de foco sobre os objetivos organizacionais.

Para Colenci Júnior e Moura Filho (2005, p. 5, grifo do autor) a inferência que contemplaria todas as perspectivas do BSC pode ser descritas da seguinte maneira – sem qualquer juízo sobre as restrições ou limitações do sistema:

**Se** a empresa intensificar o treinamento dos funcionários, **então** eles poderão realizar os processos em menor tempo e com maior qualidade. **Se** os processos forem realizados em menor tempo e com maior qualidade, **então** as entregas poderão ser realizadas no prazo solicitado. **Se** as entregas forem realizadas no prazo solicitado, **então**, a empresa poderá conquistar a lealdade do cliente. **Se** a empresa conquistar a lealdade do cliente, **então**, um maior retorno sobre o capital empregado poderá ser obtido.

A primeira perspectiva que deve ser criada, de acordo com Kaplan e Norton (1996b) é a financeira, a qual resulta todos os indicadores das outras perspectivas.

#### 2.2.1.1 Financeira

A perspectiva financeira indica se a execução da estratégia está tendo êxito em sua implementação (COHEN; THIRAIOS; KANDILOROU, 2006). Seus objetivos devem servir como foco dos objetivos e metas de todas as outras perspectivas do *scorecard*, através de relacionamentos de causa e efeito que culminam em melhorar o desempenho financeiro da organização e “vale ressaltar que não é por acaso que todos os objetivos apontem e se finalizem na dimensão financeira” (FERNANDES, 2002, p.2). Os principais temas estratégicos e métricas utilizadas na perspectiva financeira devem definir a *performance* financeira esperada pelas estratégias definidas e servirem de *target* de todos os outros temas e indicadores do BSC (KAPLAN; NORTON, 1996b). Otley (1999) rebate esse argumento com o fato de que o BSC é um sistema que se foca prioritariamente aos acionistas e pouco nos *stakeholders*, não sendo, portanto, um sistema que se preocupa com todas as partes interessadas para atingir o sucesso das estratégias estabelecidas.

Kaplan e Norton (1996b) identificaram, inclusive, dentro do ciclo de vida das organizações três estágios que se diferem em seus objetivos e por consequência, indicadores, sendo eles o de *crescimento*, *sustentação* e *colheita*.

Na fase de crescimento, as organizações possuem produtos e serviços com altos potenciais de crescimento. Devem investir em desenvolvimento de novos produtos; construção e implementação de infra-estrutura adequada para suas operações; investir em sistemas de informação e distribuição que suportem relacionamentos globais.

Dada essas características, seria razoável imaginar, segundo Kaplan e Norton (1996b) que as taxas de retorno sobre o capital investido e fluxo de caixa seriam negativas dada as insipientes taxas de produtos, serviços e clientes existentes. Por isso, os indicadores sugeridos seriam sobre o crescimento das vendas, taxa de novos mercados e novos clientes.

No estágio de sustentação, Costa (2001) cita que os indicadores devem representar o objetivo financeiro tradicional das organizações, que é o retorno sobre o capital investido. Dessa forma, Kaplan e Norton (1996b) citam que as expectativas das empresas são de manter suas parcelas de mercado com crescimentos anuais, investir em projetos de expansão de capacidade, melhoria contínua e reduções de gargalos produtivos com *pay-backs* pequenos, em complemento aos investimentos realizados na fase de crescimento. Para isso, os indicadores que medem essas ações são retorno sobre o investimento; retorno sobre o capital investido e valor econômico agregado.

Na última etapa, os investimentos realizados nas etapas anteriores são colhidos. Por isso, investir nessa fase tem a finalidade de manter a estrutura já composta, não sendo exigidos novos aportes visando ao crescimento. O principal objetivo é a maximização do fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1996b)

Em seu livro, Anthony e Govindarajan (1998) alegam que o principal problema do BSC está na crença de que os resultados financeiros são produto do alcance dos objetivos propostos nas áreas não financeiras. Esse argumento é trazido à tona pelo fato de que não é fácil entender os relacionamentos causais entre os indicadores financeiros com os não-financeiros. Malmi (2001) apóia esse argumento alegando que, em seu estudo com organizações finlandesas, aparentemente não há relacionamento entre as perspectivas e seus indicadores pela dificuldade de se entender o funcionamento das relações de causa e efeito. Para ele, isso advém do

fato de que Kaplan e Norton afirmaram que cada perspectiva deve ser tratada separadamente a partir da visão.

O discurso dos autores proponentes do BSC está em linha com as ferramentas de avaliação de desempenho organizacional apresentadas anteriormente, mais notadamente a matriz BCG, sendo que a etapa de crescimento de Kaplan e Norton é representada pelos cães da matriz BCG, a fase de sustentação é a estrela, e as vacas caixeiros assemelham-se à fase da colheita.

Em suma, os temas financeiros adotados se baseiam em (i) crescimento e diversificação das receitas; (ii) redução de custo *versus* produtividade e; (iii) utilização dos ativos e estratégias de investimentos.

#### 2.2.1.2 Clientes

Os indicadores que compõem essa perspectiva devem provir das declarações de missão e visão organizacional, através da comunicação de quais mercados e expectativas e necessidades dos clientes serão atendidos. Esses indicadores são considerados direcionadores do resultado organizacional (KAPLAN; NORTON, 1996b).

A perspectiva de Clientes engloba, para Kaplan e Norton (1996b), a identificação dos clientes-alvo, seus segmentos e mercados, bem como das proposições de valor oferecidas a eles. Apóia a afirmativa anterior, Campos (1998), na medida em que ele afirma que a satisfação e a retenção dos clientes impulsionam a sobrevivência das organizações, e que, dessa forma, devem ser mensurados.

Cohen, Thiraios e Kandilorou (2006), em consonância com a argumentação apresentada, afirmam que índices baixos de satisfação de clientes são considerados direcionadores de futura queda do desempenho financeiro.

O gerenciamento dos clientes podem se basear no acompanhamento de cinco indicadores, sendo eles *market share*; retenção de clientes; novos clientes; satisfação dos clientes e lucratividade por clientes. Para Kaplan e Norton (1996b) esses indicadores podem ser gerenciados via relação causal, de acordo com a figura 11 e devem ser gerenciados nos seus segmentos específicos de atuação.

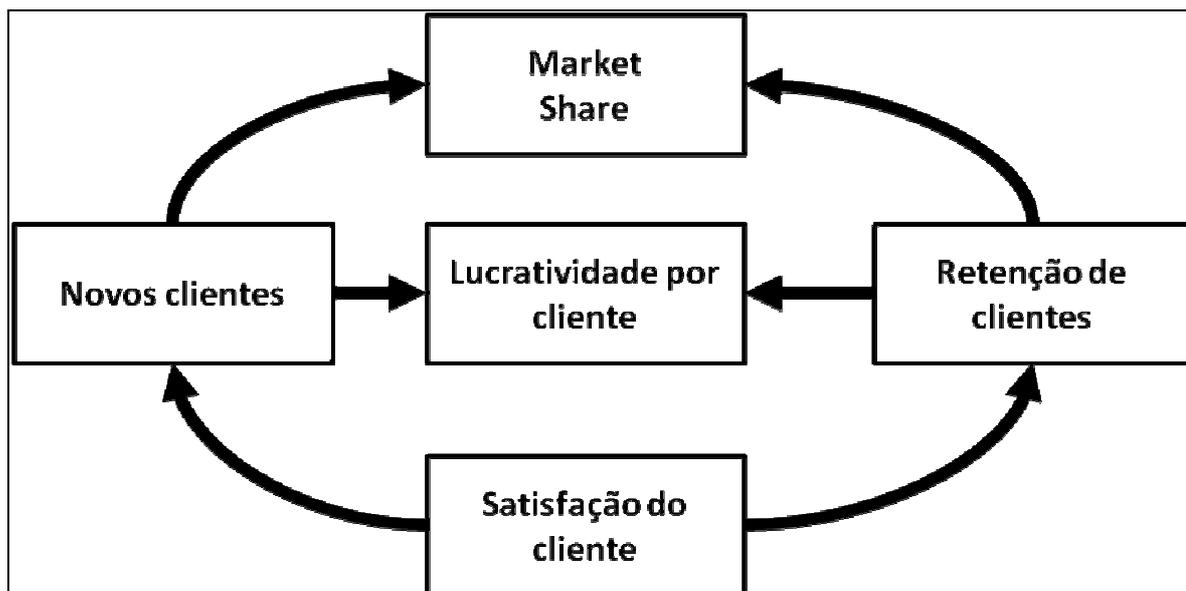


Figura 11: Relacionamento causal das medidas de desempenho da perspectiva clientes  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b, p.68).

A partir do gerenciamento dos indicadores supracitados seria, por consequência, possível identificar as proposições de valor oferecidas aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1996b). Para Kotler (2000) o valor entregue aos clientes é a diferença entre o valor total esperado e o custo do consumidor obtido. Dessa forma, a estratégia é o desdobramento dos segmentos e das proposições de valor identificadas e oferecidas aos clientes (KAPLAN; NORTON, 2000) e a correta medição desses temas estratégicos direcionam a escolha dos temas estratégicos da perspectiva de processos internos (KALLÁS, 2003).

Entretanto, Anderson, Widener e Klein (2003) citam que por mais que haja estudos evidenciando a ligação entre satisfação de clientes com resultados financeiros positivos, todos eles foram realizados por pesquisas compostas por amostras não significativamente capazes de se gerar generalizações, bem como análises compreendidas em curtos espaços de tempo, inviabilizando afirmações entre quais são os indicadores determinantemente direcionadores com os indicadores de resultado. Kallás (2003, p.78) pontua sobre o BSC que

[...] em se tratando de uma ferramenta de gestão relativamente nova e em início de uso no Brasil, não há muitas evidências das contribuições obtidas em sua aplicação, salvo depoimentos pontuais de executivos, levantados pelos criadores do método e seus seguidores.

Em relação às relações causais explicitadas entre satisfação do cliente e lealdade dele, Benett e Rundle-Thiele (2004) citam que elas são complexas. Para Oliver (1996, *apud* BENETT; RUNDLE-THIELE, 2004, grifo nosso), a satisfação é definida como uma resposta *emocional* pós-consumo, a qual pode ser o resultado da diferença entre as exigências e a *performance* dos atributos do produto adquirido ou apenas uma resposta resultante sem que ocorra essa comparação. Seus antecedentes ou sucessos podem, por sua vez, serem tanto emocionais quanto racionais, dependendo da situação. Benett e Rundle-Thiele (2004) também afirmam que, apesar de ser citada como válida a suposição entre a lealdade com a satisfação, não há evidências empíricas suficientes que sustentem essa argumentação.

Dito isso, os argumentos apresentados dos proponentes do *balanced scorecard* sobre a perspectiva clientes são conceitualmente conexos com a ferramenta Matriz McKinsey-GE sobre atratividade de mercado x potencial de crescimento do produto, o qual remete a uma repaginação de que proposições determinísticas do posicionamento do produto geram seus resultados em formato causal.

### 2.2.1.3 Processos internos

Os indicadores da perspectiva dos processos internos devem avaliar os processos críticos que atendam aos objetivos dos clientes e dos acionistas. Kaplan e Norton (1996b) dizem que esses indicadores devem ser identificados após a identificação das medidas de desempenho das perspectivas financeira e de clientes para facilitar a identificação dos processos chave. Por isso, uma empresa que atue de forma distintiva dentre as outras no que tange a preço, custos e ciclo de vida de produtos só a alçará a postos de garantir vantagens competitivas sustentáveis a menos que haja satisfação dos acionistas e dos clientes. Eles também afirmam que é essa perspectiva torna o BSC diferente dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho organizacional, pela necessidade de garantir a mensuração de medidas não-financeiras para o sucesso das estratégias, além de definir a cadeia de valor.

Entretanto, para Olve, Roy e Wetter (2001), como as organizações estão atuando em redes interligadas, formando cadeias produtivas eficientes, os

processos das organizações colaboradoras estão unidos a ponto de serem também consideradas na modelagem estratégica e na determinação de indicadores de desempenho para tal. A FNQ (2009, p.11) prega em seus Fundamentos da Excelência em Gestão o “desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes”, explicitando a importância da cadeia de suprimentos em vistas a resultados organizacionais excelentes. Justaposto, Fine (1999) cita que uma cadeia é tão forte quanto o seu elo mais fraco, exigindo a consideração dela na formulação das estratégias organizacionais.

Em relação à visualização da cadeia de valor, os Kaplan e Norton repaginaram conceitos anteriores. Hamel e Prahalad (1995) já haviam sugerido que a cadeia de valor deveria ser pautada por três áreas de negócio: inventar, fabricar e entregar e em 1985, Michael E. Porter introduziu uma estrutura a qual a designou como cadeia de valor, no qual uma empresa pode ser destacada por atividades primárias e de suporte (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Kaplan e Norton (1996b), o processo de cadeia de valor deve ser mensurado a partir das atividades de *inovação*, *operações* e *pós-vendas*, conforme figura a seguir, sugerindo relacionamento causal desses processos:

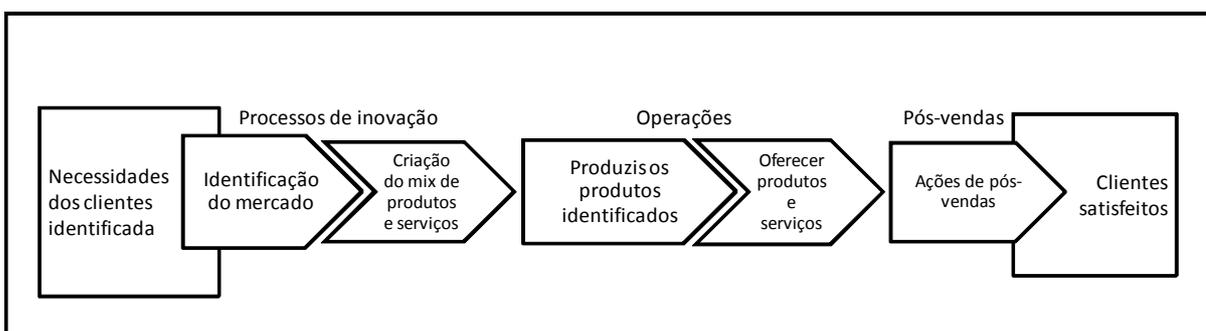


Figura 12: Relacionamento causal das medidas de desempenho dos processos internos  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.96).

Para tanto, Kaplan e Norton (1996b) listaram os indicadores relevantes a essa perspectiva: porcentagem de vendas de novos produtos; vendas de produtos patenteados; ciclo de inovação;

Apesar de ser essa perspectiva de diferenciação dos outros sistemas de avaliação de desempenho organizacional, até Kaplan e Norton (1996b) relatam a dificuldade de se ter inovação no que tange a avaliação dos processos internos.

Para os autores, por se tratar de processos contínuos com inúmeras repetições, as teorias já existentes poderiam satisfazer essas avaliações, tendo indicadores de desempenho em relação aos custos, tempos de operação e qualidade satisfatoriamente criados. Como fator de distinção, foi construído a cadeia de relacionamento causal da perspectiva dos processos internos. Conforme demonstrado na figura 12, ser excelente na administração da produção seria, portanto, apenas uma parte do caminho necessário para o alcance dos objetivos financeiros e de clientes.

Colenci Junior e Moura Filho (2005) completam os temas estratégicos da perspectiva de Kaplan e Norton à medida que propõem novos indicadores para a gestão logística: erros de separação em cargas; produtividade de separação de caixas e paletes; horas de treinamento por colaborador e; acurácia de inventário em caixas.

Basso e Pace (2003) agregam à discussão sugerida por Richmond (2001) no que tange a interdependência circular da perspectivas. Por exemplo, na relação de processos internos com a financeira têm se as seguintes analogias: o desenvolvimento em pesquisa e investimento necessita de resultados financeiros positivos, na mesma medida que os bons resultados financeiros garantem pesquisa e desenvolvimento, ou seja, a relação é de interdependência entre as perspectivas e não causal.

#### *2.2.1.4 Aprendizado e crescimento*

A última perspectiva do *balanced scorecard*, a de aprendizado e crescimento, se propõe a criar a estrutura necessária através de indicadores direcionadores para que os objetivos e temas estratégicos determinados nas outras três perspectivas sejam alcançados, com o intuito de se obter desempenho superior através de três categorias de indicadores: habilidades dos empregados; capacidade dos sistemas de informação e; motivação e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1996b).

Sob a ótica das capacidades dos funcionários, Kaplan e Norton (1996b) afirmam que os processos produtivos sofreram alterações de ruptura dadas às tecnologias de automação. Dessa forma, as rotinas organizacionais migraram, passando a suportar computadores e máquinas em trabalhos rotineiros e

mecanicistas, com os colaboradores começando a serem participes nos processos criativos em vistas ao alcance dos objetivos deliberados.

No que tange a capacidade dos sistemas de informação, os autores falam na importância de se ter informação relevante, atual e ágil sobre os clientes, seus processos organizacionais e das decisões financeiras tomadas.

A motivação e alinhamento consistem na satisfação de se realizar o trabalho nos moldes negociados entre empresa e empregado. Dessa forma, ter-se-ia que focar no desenvolvimento do clima organizacional, bem como as estruturas de poder e responsabilidades inerentes aos cargos, com seus principais indicadores visualizados conforme tabela abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Medida ou Indicador</b>
Capacidade dos funcionários	Satisfação dos funcionários
	Retenção dos funcionários
	Produtividade por funcionário
	Lucratividade por funcionário
	Índice de cobertura de funções estratégicas
	Tempo necessário para que os funcionários existentes atinjam os patamares de competência exigidos
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de informações estratégicas
	Percentual de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
	Percentual de funcionários que lidam diretamente com clientes e têm acesso <i>on line</i> às informações referentes a eles
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Número de sugestões por funcionário
	Número de sugestões por funcionário implementadas
	Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 50%)
	Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos
	Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
	<i>Mind share</i> da compreensão da nova visão e estratégia
	Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes
	Nível de ganhos compartilhados
	Número de projetos integrados
	Utilização do controle de perdas
	Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes
	Percentual de equipes com incentivos compartilhados
	Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos
	Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais
	Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto

Quadro 2: Indicadores de desempenho – aprendizado e crescimento  
Fonte: Kallás (2003, p.49).

### 2.2.2 A integração entre as quatro perspectivas

Para que o *balanced scorecard* revele a estratégia organizacional deliberada, deve-se haver o inter-relacionamento explícito entre as hipóteses, objetivos e metas propostas nas varias dimensões para que a estratégia possa ser efetivamente gerida (COSTA, 2001). Ratificando, essas hipóteses se baseiam em relacionamentos de causa e efeito com as proposições **Se... Então...** (grifo nosso).

Para o exemplo anteriormente citado por Colenci Júnior e Moura Filho (2005, p. 5, grifo do autor), poder-se-ia criar o seguinte mapa estratégico que definira os rumos da organização nos moldes da figura 13:

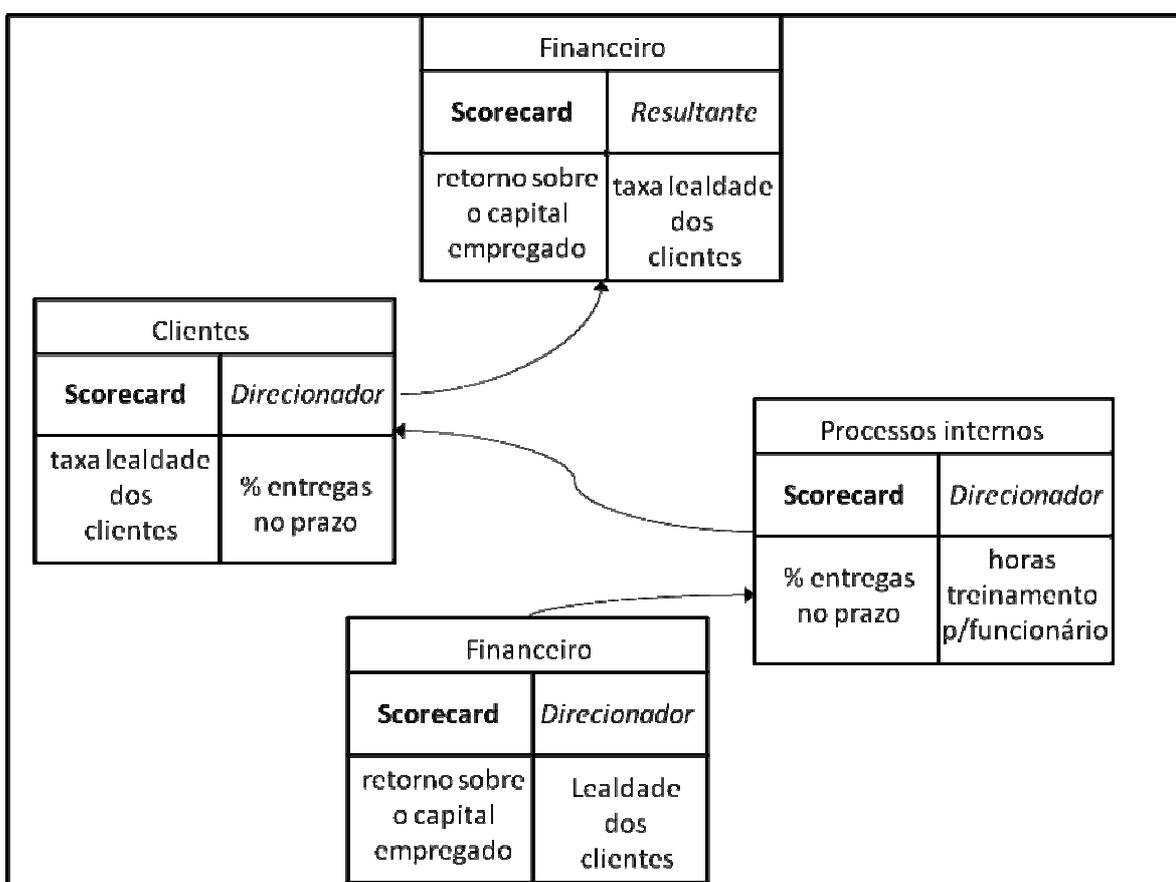


Figura 13: Mapa Estratégico genérico  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma questão que emana sobre a criação de um mapa estratégico é a sua não singularidade envolvendo a formulação e implementação de estratégias competitivas aliadas à gestão de indicadores de *performance* com base no *scorecard*. Se Porter (1985) diria que a estratégia competitiva é uma posição única de uma empresa em uma indústria, como então poderia uma organização gerir sua estratégia singular a partir de indicadores genéricos difundidos largamente?

Relatam-se ainda as questões apontadas por Gerolano (2003) como sendo factíveis de crítica e que agregam à discussão: Sendo o *balanced scorecard* um sistema balanceado de medições do desempenho e de implementação da estratégia, como ponderar os pesos relativos dos indicadores no sucesso da estratégia, de acordo com cada estrutura e realidade organizacional, e como realizar a gestão de medidas operacionais – não-estratégicas – da empresa? Deve-se criar mais uma ferramenta para isso?

A seguir, questionam-se os motivos pelos quais o *balanced scorecard* é então utilizado a partir dos conceitos da teoria institucional.

### **2.3 Por quê o BSC é, à vista disso, utilizado?**

Partindo-se da hipótese que o BSC não é uma contribuição inovadora na literatura da Administração e que suas proposições ditas causais não o são de acordo com a conceituação teórica, questiona-se o motivo pelo qual as organizações complexas estabeleceram o *balanced scorecard* como uma de suas ferramentas de medição do desempenho organizacional a partir da ótica da teoria institucional, a qual propõe que a partir de pressões sociais as organizações adicionam processos ou ferramentas a si com a intenção de se legitimar perante a sociedade.

#### **2.3.1 A teoria institucional**

Meyer e Rowan (1977) contribuem profundamente para a explicação das necessidades organizacionais em se utilizar de técnicas – tal qual o *balanced scorecard* e as matrizes McKinsey-GE e Matriz BCG, por exemplo – para se legitimarem perante seus *stakeholders* a partir da ótica da teoria do isomorfismo institucional. Para os autores, a institucionalização é derivada de processos ou realidades sociais, ou mesmo por obrigações as quais emergem e se tornam regras de conduta na sociedade. Da mesma forma, as organizações e suas estruturas são o reflexo dessas regras institucionais, uma vez que elas conduzem a uma predisposição de conceitos sobre a racionalidade dominados nas práticas organizacionais e institucionalizados na sociedade, sintetizadas em práticas racionalistas (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.216),

A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Recursos econômicos são o dinheiro tangível, terra e maquinário. Recursos simbólicos incluem coisas como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas. A estratégia passa a ser encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente

Para DiMaggio e Powell (1983), o conceito de institucionalismo pode sugerir, em uma abordagem social, que as características organizacionais são moldadas a medida que há aumento na compatibilidade com as características do ambiente.

Na visão dos institucionalistas, o ambiente é, destarte, um “ator estratégico” ou “agente” da ação. Por isso, é necessário agregar o entendimento das trocas de influencias que o ambiente intervém nas organizações, compreendendo “o que os institucionalistas chamam de ambiente técnico e ambiente institucional” (GIMENEZ; HAYASHI JÚNIOR; GRAVE, 2007, p.41).

O ambiente técnico é determinado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p.7)

como domínio no qual ‘um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho’ (Scott, 1992:158). Dessa forma o ambiente técnico exerce controle sobre os produtos gerados pelas organizações.

O ambiente institucional é aquele que leva as organizações a se submeterem a regras, normas e requerimentos com vistas ao ganho de legitimidade social, categorizando-o pela submissão das organizações por regras e normas de atuação formadas (HATCH, 1997).

Assim, as organizações são postas a prova em relação à sua eficiência operacional e em conformidade com as exigências sociais. O quadro 3 demonstra as conseqüências do cruzamento dessas forças em uma organização.

<b>Ambiente institucional</b>	<b>Ambiente técnico</b>	<b>Conseqüências</b>
Fraco	Fraco	Tende a ser difícil o desenvolvimento de organizações neste quadrante. Assim, normalmente, as empresas tendem a ser pequenas e fracas
Forte	Fraco	Há uma forte necessidade das empresas deste quadrante adaptarem-se a regulamentos, normas de controle e requerimentos institucionais
Fraco	Forte	Empresas neste quadrante sofrem forte influência de clientes/compradores, pois serão eles os responsáveis pela decisão de comprar e continuar comprando
Forte	Forte	Em razão das fortes necessidades de adaptação, tanto por parte técnica quanto institucional, empresas neste quadrante tendem a ter complexos componentes administrativos voltados para agentes tanto sociais quanto econômicos

Quadro 3: Conseqüências para as organizações da intensidade dos ambientes  
 Fonte: GIMENEZ, HAYASHI JÚNIOR e GRAVE (2007, p.43).

Os recursos simbólicos denominados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) têm como intuito designar mecanismos de gerem racionalidade, os quais são adotados nas organizações via pressões da sociedade pela busca da racionalidade. Assim, estar em conformidade com as regras cerimoniais dessas práticas institucionais tendem a criar separações brutais entre as estruturas formais, que regulam e coordenam as atividades e as técnicas da firma (MEYER; ROWAN, 1977).

Essa separação entre estrutura formal e informal deriva da teoria que fixa a estrutura formal como a melhor forma de se coordenar e controlar estruturas complexas. Segundo Daft (1999, p. 346), “a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas, e essas atividades são aceitas como regra nas organizações”.

Um exemplo de prática institucionalizada respaldada na literatura e na prática da Administração apesar da falta de testes empíricos que comprovam sua eficiência é o *downsizing*. Quando utilizada, a ênfase dada pelos gestores se dá mediante atribuição de metáforas como flexibilidade, competitividade e enxugamento ao invés de atribuições de objetivos da empresa, responsabilizando fatores ambientais

exógenos pela decisão realizada, constituindo-se por uma decisão puramente cunhada no isomorfismo institucional (TSOUKAS; KNUDSEN, 2003).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional ratifica que as organizações batalham não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional. Isomorfismo institucional é, em tal caso, conceituado como instrumento utilizado para entender as políticas e as cerimônias difundidas nas organizações.

Nesse contexto, DiMaggio e Powell (1983) enlaçam o questionamento da homogeneidade das organizações maduras. Para esses autores, no início do ciclo de vida das organizações é representado por uma vasta diversidade de abordagens, enquanto que, com a chegada da maturidade, há uma inexorável convergência de práticas semelhantes, graças a quatro fatores: interação crescente entre as organizações de uma mesma indústria; definição pela coalizão dominante das estruturas e padrões de estruturas; a expansão da capacidade de agregar conhecimento e; o desenvolvimento da preocupação dos participantes envolvidos em um empreendimento. Esses fatores concernem Meyer e Rowan (1977) na medida em que, para eles, a inovação trazida não melhora ininterruptamente a *performance* da organização; ela apenas promove a sua legitimação.

Assim, eles identificaram três mecanismos pelos quais a mudança isomórfica acontece, categorizadas por: mimética, coercitiva e normativa.

O isomorfismo mimético resulta da imitação estrutural e de estratégias implementadas com sucesso pelos concorrentes, mediante a insegurança ocasionada, seja por problemas tecnológicos, seja através de objetivos conflitantes ou por exigências ambientais pela associação realizada da prática ao sucesso. “Daí vem a atual popularidade do *benchmarking*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.216). Mesmo funcionando como ritos de conduta – e apesar de não se importarem com o real ganho em efetividade trazido–, as organizações utilizam essas ferramentas com o propósito de manter sua legitimidade, fundamental para a conservação de sua função social (MEYER; ROWAN, 1977).

No isomorfismo coercitivo, a pressão resultante se dá tanto internamente quanto externamente nas organizações, podendo ser de içada através de poder, persuasão ou mediante convite para agregar a uma união. De forma indireta, o isomorfismo coercitivo também pode ser encontrado através de pressão por formalismo – mesmo de forma meramente protocolar – com vistas à interação com

outras organizações essencialmente formais pela busca de interesses comuns (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

As pressões normativas apontam pela busca da profissionalização como conceito proveniente da idéia de membros com um mesmo ofício que definem suas condições e métodos para seus trabalhos, seus controles de desempenho e o estabelecimento de alicerces cognitivos que legitimam suas ocupações. As duas fontes preponderantes desse tipo de isomorfismo. A primeira consiste no ensino convencional e legitimado a partir de bases cognitivas produzidas por especialistas de Universidades e o segundo aspecto incide pelas redes de professores especializados espalhados pelas Universidades, as quais difundem rapidamente novos conceitos sobre as teorias e seus modelos. Logo, as orientações desses especialistas convergem para um mesmo ponto, sendo capaz de transformar e moldar os comportamentos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No entanto, para adquirir o status de empresa com uma estrutura institucionalizada, não basta a adoção de normas e regulamentos. Essas normas, geralmente, seguem um ritual iniciado por uma estrutura mimética para, gradativamente, passar do mimético para o normativo e, quando essa estrutura estiver devidamente adequada a esse processo, passar a um processo normativo. Quando isso não ocorre de forma gradual e com a colaboração dos membros da organização, há a possibilidade da ocorrência do formalismo, definido por Riggs em Guerreiro Ramos (1983, p. 252) como a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Conceitualmente, seria a realidade percebida em contraposição à norma prescrita (REIS; ICHIKAWA; PASSOLONGO, 2004, p.22)

Nessa conjuntura, inferem Machado-da-Silva e Vizeu (2007, p.95) que,

um dos maiores responsáveis pela operacionalização do conhecimento sobre a estratégia para a comunidade empresarial foi a *Harvard Business School*, que é conhecida pelo seu pragmatismo e foco na construção de ferramentas aplicáveis à prática gerencial.

A partir dos conceitos apresentados, seria possível ampliar a assertiva anterior a partir do ponto de que, como o BSC foi fundamentado a partir dos pressupostos da Harvard Business School, o processo de isomorfismo normativo e mimético prevaleceram para o ganho de importância dessa ferramenta. Concluindo, Machado-da-Silva e Vizeu (2007, p.93) citam ainda que:

Na verdade, existe mesmo uma relação intrínseca das consultorias de planejamento estratégico com a *Harvard Business School*, tendo em conta

que as mais importantes firmas de consultoria do campo da estratégia têm em seu corpo de consultores professores ou ex-professores dessa escola (Ghemawat, 2000; Kipping, 2002).

A próxima seção compreende pela explicação das bases fundamentais da argumentação retórica e das características associadas a aspectos de causalidade com o objetivo de contextualizar e criticar o discurso de Kaplan e Norton, o qual ampara o *balanced scorecard* em relacionamentos causais.

## 2.4 A lógica da retórica e da causalidade

Esta divisão tem como finalidade apresentar os conceitos de retórica, da mesma forma que serão expostas as características de uma relação causal pela ótica social, com o intuito de dispor o texto de Kaplan e Norton em seu devido contexto. “A Retórica como estudo é a busca do conhecimento dos meios formais que tornam possível moldar o discurso ao que se pretende” (MANOSSO, 2009, s/p). Seus estudos podem ser também categorizados como “uma ciência geral das inferências” (MIGUENS, 2004, p.19) ou como “o estudo de alguns aspectos importantes da argumentação, que nos permite distinguir os argumentos válidos dos inválidos” (MURCHO, 2003, p. 12).

Esses estudos baseiam-se fundamentalmente em duas correntes: a lógica dedutiva e a lógica indutiva. A lógica dedutiva caracteriza-se pela qual uma proposição pode ser considerada apenas como verdadeira ou falsa. Na lógica indutiva, uma proposição pode ter diferentes graus de veracidade associados a ela de acordo com a argumentação apresentada (SAINSBURY, 1991).

A seguir, tem-se um exemplo de argumentação dedutiva:

Todos os homens são mortais.

Sócrates é um homem.

Logo, Sócrates é mortal.

Essa frase caracteriza-se por uma verdade dedutível, ou seja, a partir de um argumento amplo e universalmente lógico – todos os homens são mortais –, quaisquer outras frases podem ser adicionadas tendo como resultado uma argumentação dedutivamente verdadeira (SAINSBURY, 1991).

Na argumentação indutiva, por sua vez, o conceito de verdade existe a partir de graus de aceitação. Isso quer dizer que, para argumentações indutivas, observa-se a argumentação inicial e sua diretamente oposta. Tendo analisado ambas, deve-se concluir a favor de uma como tendo argumento mais válido, como no exemplo abaixo (SAINSBURY, 1991).

I	II
O Sol nasceu todas as manhãs até hoje.	O Sol nasceu todas as manhãs até hoje.
Logo, é provável que ele nasça amanhã.	Logo, é provável que o Sol <i>não</i> nasça amanhã.

Quadro 4: Afirmações de natureza indutiva  
Fonte: Adaptado de Sainsbury (1991).

No confronto das duas afirmações do quadro 4, o lógico indutivo dirá provavelmente que I é indutivamente mais forte que II, enquanto que o lógico dedutivo não irá considerar ambas pela inviabilidade da veracidade universal das afirmações propostas (SAINSBURY, 1991).

Dito isso, Popper (1959) amplia a discussão da lógica do conhecimento a partir de alguns tópicos.

As inferências indutivas, por exemplo, iniciam-se a partir premissas ou observações particulares para serem concluídas em declarações universais. Por mais que sejam testadas e observadas, essas observações particulares não poderão ser consideradas universais, dada as exceções e circunstâncias pelas quais as hipóteses ainda não foram testadas. Por outro lado, as hipóteses consideradas universalmente lógicas e verdadeiras podem ser analogamente testadas singularmente e coerentemente aceitas.

Para que as inferências indutivas não se tornem inválidas, Reichenbach (*apud* POPPER, 1959) cita a criação do *princípio da indução* para que essas sejam logicamente aceitas. Para ele, a principal característica do princípio da indução é traduzir, em uma frase sintética, uma argumentação logicamente possível e não contraditória. Dessa forma, pode-se entender que um princípio da indução teria o mesmo efeito de uma lógica dedutiva.

No que tange as relações de causa e efeito, Popper (1959) é conclusivo. Para ele, as relações causais são explicadas por duas características, sendo que a

relação causal se dá na união de ambas. A primeira declaração – hipóteses universais, como as leis da natureza – seria aquela que abrange a universalidade, enquanto que a segunda característica – as declarações singulares – transforma as hipóteses universais em especificidades. A união de ambas, portanto, converge com o conceito de que o universal pode ser especificado, enquanto que inferências individuais não podem se tornar leis universais. Dessa forma, Popper (1959) cita que as inferências indutivas não são fonte da retórica.

Contraponto o argumento anterior, Aranha e Martins (1997, p.81) mencionam que,

apesar da aparente fragilidade da indução, que não possui o rigor do raciocínio dedutivo, [...] todas as previsões que fazemos para o futuro têm base na indução, ou seja, no raciocínio que, baseado em alguns casos da experiência presente, nos faz inferir que o mesmo poderá ocorrer mais tarde.

Granger (1998) valida Popper (1959) na medida em que ele baliza uma relação causal. Para o autor, uma relação de causa e efeito deve obedecer a seis critérios, sendo eles (a) antecedência no tempo da variável que é considerada causa; (b) eventos logicamente independentes; (c) controlabilidade; (d) uma teoria relevante; (e) previsibilidade; (f) conhecimento exterior ou exogeneidade da variável que é considerada causa.

Blalock (1964) segue a linha de raciocínio de Popper (1959) e Granger (1998) ao assinalar que a construção de modelos dedutivos pode sustentar ao mesmo tempo generalizações e acurácia graças à sua rigidez conceitual que visa à delimitação das influências entre as variáveis. Por outro lado, ao se delimitar por essas características, o processo dedutivo nas ciências sociais incorre de outros pontos fracos. Esses modelos, por conceito, devem ser simples o suficiente para que possam isolar apenas os aspectos que efetivamente se relacionam como efeitos causais e, assim, garantir a sua generalização e acurácia dentro do escopo definido.

Dessa forma, essa teoria poderia ser testada mediante o isolamento das variáveis. Todavia, nas ciências sociais, essa delimitação pode inviabilizar seus testes, graças a influências externas. Assim, o pesquisador deve delimitar o máximo possível as condições ideais pelas quais ele estudou e verificou o relacionamento causal em detrimento aos possíveis testes de hipóteses.

Nesse caso, Blalock (1964) identificou três críveis caminhos de serem percorridos pelo pesquisador. No primeiro, o estudo deve ser refeito pelo motivo de

que as variáveis independentes não foram corretamente analisadas, e que, portanto, necessitam ser consideradas para a criação da teoria. A segunda direção possível sujeita o estudo na sua revisão, – e conseqüente ampliação – com o objetivo de se identificar com maior clareza todas as variáveis independentes que possam inferir nos resultados para viabilizar os testes de hipóteses. A terceira categoria implica que os erros estão nas formas de se medir ou nas metodologias empregadas para a análise das variáveis, as quais foram corretamente identificadas.

O fechamento desse item seria a de que, a partir de um discurso indutivo, Kaplan e Norton se utilizaram de argumentos ditos como universalmente aceitos – como o acirramento da competição na Era da Informação e do Conhecimento, destruindo as largas margens de lucro atingidas durante o período industrial – com vistas à criação de princípios da indução. Desse modo, eles poderiam caracterizar e generalizar o BSC, bem como fundamentar suas relações de causa e efeito para qualquer audiência. Acolhendo-se a esse contexto, Nørreklit (2003) exalta em seu texto que uma retórica eficaz pode ser persuasiva sem ser convincente. Para discussões sadias, ter-se-ia a promoção de discussões essencialmente persuasivas, sendo que o *balanced scorecard* é desprovido de base teórica inovadora como fonte de inspiração aos seus proponentes.

Pode-se inferir, inclusive, que os proponentes assumem um modelo de cientificismo positivista, o qual é conceituado a partir da utilização de procedimentos e abordagens essencialmente qualitativos, tentando desvendar a “verdade” do mundo, ou conforme Bryman (1992, *apud* VIEIRA; ZOUAIN, 2006, p.72) citou:

Busca conexões causais entre a variável dependente e variáveis independentes, enfatizando medições e correlações estatísticas. Mais ainda, para que o conhecimento gerado seja reconhecido como legítimo, é preciso seguir outros cânones desse cientificismo, além da demonstração e causalidade: a tradução de conceitos em medidas operacionalizáveis, a generalização e a replicabilidade.

Contra esse argumento, Donaldson (2003, p.133) afirma que o construcionismo social pode difundir “alguns *insights* genuínos sobre alguns processos no nível micro”. No entanto, não pode ser apropriado “a uma abordagem completa para a teoria organizacional, que precisa incorporar também os processos supra-individuais, ao qual o positivismo atende”.

Teoria fundamentada parte-se para a seção de apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, etapa necessária para a posterior apresentação dos dados e conclusão.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem como escopo destacar a metodologia utilizada a qual consolida este trabalho, salientando o tipo de pesquisa, suas principais características bem como os procedimentos utilizados após terem sido apresentados os objetivos do estudo e as justificativas para sua realização.

Zanella (2006) conceitua metodologia como sendo um procedimento ou um conjunto de processos a ser desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos da investigação.

Facchin (2001, p.123) corrobora com Zanella (2006) na medida em que, para ela,

a pesquisa é um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato. Com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o pesquisador busca conhecimentos específicos, respostas ou soluções ao problema estudado. No resultado de uma pesquisa não se deve atribuir verdade absoluta, pois as descobertas são sempre renovadas.

O método, mais do que uma exigência formal, é uma forma de auxílio ao pesquisador pela busca de conhecimento científico (LAKATOS; MARKONI, 1996). *A priori* foi qualificado e fundamentado o tipo de estudo, bem como referenciando as técnicas metodológicas utilizadas, seguido das limitações inerentes ao estudo.

De acordo com Demo (1985), para se construir ciência, são utilizadas as tarefas por ele propostas, quais sejam:

- Definir com precisão todos os termos apresentados para não deixar qualquer margem à ambigüidade; cada conceito deve designar conteúdo específico e delimitado, não podendo variar durante a análise;

- Descrever e explicar com transparência, não incorrendo em complicações, ou seja, em linguagem dura ou ininteligível. Para bem explicar recorre-se à simplificação, mas é preciso também buscar o meio-termo entre excessiva simplificação e excessiva complicação;

- Distinguir, com rigor, argumentos diversos; não emaranhar termos, clarear superposições possíveis e fugir à mistura de planos da realidade; não cair em confusão, no sentido de dificultar o entendimento dos termos apresentados;

- Procurar classificações nítidas, sistemáticas, de tal sorte que o objeto apareça recortado sem perder muito de sua riqueza, bem como as conexões com o universo de análise apresentado;

- Impor ordem no tratamento do tema, de tal modo que seja claro do começo às conclusões, passando pela constituição do corpo do trabalho.

De acordo com a revisão teórica apresentada anteriormente são nítidas as discussões a respeito da eficiência e da eficácia da utilização do *balanced scorecard* como ferramenta que integre a gestão organizacional. O presente estudo se propôs a verificar a eficiência em duas distintas organizações com reputação mundial. A escolha de ambas se deu mediante participação no *Balanced Scorecard Hall of Fame*, o qual premia organizações do mundo inteiro pela sua capacidade de executar com eficiência e eficácia o trabalho de alinhamento da organização com a sua respectiva estratégia competitiva.

Para participar do *BSC Hall of Fame*, a organização deve encaminhar aos organizadores do prêmio materiais, como artigos científicos ou renomados periódicos de grande circulação mostrando a melhoria da *performance* organizacional a partir da utilização do BSC. Podem se inscrever empresas do mundo todo, as quais são avaliadas anualmente por uma comissão de consultores. Os resultados são disponibilizados na pesquisa 'Balanced Scorecard Hall of Fame Report' anualmente, a qual é publicada pela Harvard Business School Publishing (THE PALLADIUM GROUP, 2007).

Dessa forma, infere-se que, por estarem representadas nessa premiação, ambas as organizações desenharam seus indicadores e temas estratégicos nos moldes preconizados pelos proponentes do BSC, Robert Kaplan e David Norton, não podendo, portanto, ser criado juízo de valor quanto à forma de criação do mapa, bem como se os indicadores definidos foram mal construídos.

### **3.1 Caracterização e tipo de estudo**

Para se definir os tipos de pesquisa, recorre-se à definição de Vergara (2000), a qual cita que uma pesquisa científica deve ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos meios para ser realizada.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva.

Por descritivo, ressalta-se a característica do estudo pela tentativa de se explicitar a adequação do *balanced scorecard* no viés de uma ferramenta eficiente de gestão estratégica nas empresas selecionadas. A pesquisa descritiva procura determinar as características de uma dada população ou um fenômeno ou estabelecer ainda relações entre variáveis. "Embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias." (GIL, 1991, p.46). Para Fernandes e Gomes (2003), a pesquisa descritiva analisa ou verifica as relações entre os fatos e os fenômenos estudados a fim de se tomar conhecimento sobre eles, além de que essa pesquisa serve para avaliar programas, trabalhando ou não com formulação de hipóteses e para estudos de relações causais.

Portanto, a hipótese da presente pesquisa se alicerçou no teste da eficiência do *balanced scorecard* nas duas organizações citadas. Além disso, o presente estudo é um exercício de interpretação, significando isto que na análise do fenômeno aparecem elementos que são menos do fenômeno que do analista, conforme informa Demo (1985). Em relação ao método multicaso, a abordagem utilizada caracterizou-se como qualitativa, em que a análise dos temas estratégicos deliberados nas perspectivas utilizadas por ambas as organizações propiciaram a apreciação crítica da ferramenta de gestão.

### **3.2 Objeto de estudo**

A área de atuação da presente pesquisa delimitou-se por empresas vinculadas *Balanced Scorecard Hall of Fame*.

A pesquisa terá foco em duas organizações ligadas a essa premiação. Dessa forma, a pesquisa terá foco em organizações complexas e mundialmente reconhecidas.

Tais empresas forneceram dados provenientes de seus respectivos mapas estratégicos através de fontes secundárias, sejam elas pesquisas científicas anteriores ou apresentações corporativas. Em seguida, buscou-se relacionar o material teórico com as inferências propostas a partir da análise dos mapas, evidenciando assim, o grau de eficiência derivado da aplicação do *balanced scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional.

### 3.2.1 Definições das variáveis de análise

Determinar as variáveis de análise é tarefa imperativa na análise e nas próprias conclusões geradas pelo pesquisador. Nesse trabalho, será dada exclusiva atenção às variáveis apresentadas pelos dois mapas estratégicos, pois estes são, de acordo com Kaplan e Norton (2000), a representação gráfica do *balanced scorecard* de uma organização. Analogamente, portanto, o sistema de gestão integrada é diretamente relacionado ao mapa estratégico organizacional.

As variáveis deste estudo são:

- Os relacionamentos causais entre indicadores de mesma perspectiva e entre perspectivas distintas.
- Identificação e análise dos ciclos de vida organizacionais a partir da ótica apresentada por Kaplan e Norton (1996b).
- Influência do exercício da liderança demonstrado nos mapas estratégicos.
- Análise das propostas de valor apresentadas pelas organizações a partir da tradução das estratégias competitivas em indicadores operacionais dos mapas estratégicos.
- Avaliação de influências exógenas no processo de gerenciamento das organizações *posteriori* estabelecimento de indicadores dos respectivos mapas estratégicos.
- Avaliação dos temas estratégicos escolhidos x propostas de valor oferecidas às partes interessadas.
- Identificação de indicadores que influenciem em maior grau o alcance das estratégias deliberadas.

### 3.3 Instrumento e coleta de dados

A coleta de dados, bem como sua utilização no desdobramento do trabalho proposto requer uma adequada definição do conceito de dados e, por conseguinte, do que é considerado informação. Segundo Stoner (1995), dados são números e/ou fatos brutos não analisados. O mesmo autor define informações como um conjunto de dados que foram organizados ou analisados de forma expressiva.

Com relação ao instrumento de coleta de dados, foi empregada, de acordo com as técnicas de pesquisa de Gil (1991) a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, o estudo multicaso.

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir da utilização de material já escrito e publicado em livros e artigos e constitui como parte fundamental de estudos. “A sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto”, (LAKATOS; MARCONI, 1996, p. 66). No presente estudo, a pesquisa bibliográfica utilizada baseou-se em livros e artigos científicos sobre as contribuições e sobre as críticas sobre a teoria do BSC.

A pesquisa documental também se baseia na utilização de livros e outros documentos ainda não tratados de forma analítica. Constituí-se fontes para essa pesquisa, gravações, cartas, documentos em órgãos públicos entre outros (GIL, 1991). Aqui, a pesquisa documental teve como escopo a apresentação corporativa de uma das organizações estudadas, em que a ocasião do evento propiciou a divulgação do mapa estratégico corporativo.

A pesquisa documental apresenta a vantagem de que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados e sobrevivem ao longo do tempo e é uma importante fonte de dados em pesquisa histórica, além de apresentarem um baixo custo. Outra vantagem é o fato de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, e existem alguns casos em que é muito difícil ou até mesmo impossível fazer tal contato. A principal desvantagem da pesquisa documental refere-se a não representatividade e a subjetividade dos documentos (FERNANDES; GOMES, 2003).

Adotou-se o procedimento de pesquisa multicaso (YIN, 2001), caracterizado pelo foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicaso proporciona maior abrangência dos resultados, não se limitando a informações de uma só organização. O estudo de caso permite um “estudo profundo e exaustivo” acerca do tema apresentado buscando aumentar o amplo conhecimento e o detalhamento dos dados de forma específica (GIL, 1991, p.58). Para Yin (2001), ainda que comportamentos relevantes não possam ser manipulados, é possível realizar observações diretas e lidar com uma variedade de evidências.

### 3.3.1 Análise dos dados

Inicialmente, cada organização foi descrita sucintamente. Dessa forma, conseguiu-se ter uma visão inicial da empresa no que concerne o setor de atuação, bem como sua complexidade organizacional.

A atitude do pesquisador na coleta e análise das variáveis seguiu a orientação de não interferência, qual seja, optou-se pela não interatividade com as organizações, mantendo certo distanciamento dos processos analisados para possibilitar uma isenção na análise efetuada.

Com os moldes metodológicos atribuídos, incorrem-se a próxima seção às limitações do estudo.

## 3.4 Limitações da pesquisa

Vergara (2000) afirma que todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Por isso, no presente estudo, uma primeira limitação levantada advém do prazo estipulado. Assim, questões sobre a eficácia da utilização do BSC em ambas as organizações não foram abordadas.

Outra limitação tange a utilização da pesquisa bibliográfica para a elaboração do estudo. Gil (2002) afirma que, em estudos bibliográficos, deve ser assegurado por parte de o pesquisador analisar minuciosamente cada informação recebida para descobrir possíveis incoerências ou contradições, tendo o cuidado de compará-las e apresentá-las de forma pertinente.

Outra questão inerente às limitações desse estudo baseia-se nos modelos empíricos atribuídos aos autores. Por ser um trabalho bibliográfico, os vieses dos autores apresentados moldam o pensamento do estudo, corroborando a idéia de Simon (1957) de que é impossível tratar de todas as informações a partir do pensamento de que a capacidade de processamento do ser humano é limitada. Nesse caso, foram analisados referenciais bibliográficos em Português e Inglês, de domínio do autor do presente estudo.

Deve ser analisada, também, a restrição inicial da divulgação dos nomes das organizações. Como principal justificativa, tem-se o argumento de que, como o *balanced scorecard* deve traduzir em questões operacionais as estratégias

deliberadas, supõem-se que, ao suprimir-los, o BSC consiga manter as proposições de valor das organizações, sendo possível, inclusive, identificar seu nome.

A próxima seção objetiva apresentar os mapas estratégicos das duas organizações estudadas com o intuito de analisá-los a partir da ótica apresentada na fundamentação teórica, reforçando os pontos de crítica sobre essa ferramenta de gestão, em ambos os casos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da fundamentação teórica e da disposição dos procedimentos metodológicos pertinentes ao estudo, o presente capítulo objetiva a análise dos mapas estratégicos das duas organizações com o intuito de responder ao objetivo do presente estudo.

A apresentação dos mapas estratégicos sem citar os respectivos nomes das organizações tem como intuito caracterizar algumas das falhas do modelo do *balanced scorecard*: Como pode um modelo de gestão estratégica integrada não determinar indicadores ou rumos singulares para cada organização, apesar de Kaplan e Norton se utilizarem dos pressupostos de Michael E. Porter para definir a formulação de estratégias? Como acontecem as relações de causa e efeito entre indicadores e perspectivas? A criação de novas perspectivas altera as relações causais preconizadas no *balanced scorecard*? Como verificar os pesos relativos aos temas e indicadores para a consecução das estratégias?

### 4.1 Considerações sobre o mapa estratégico da organização X

A organização X é uma Universidade com mais de cem anos de existência, e que em 2008 tinha aproximadamente 30000 alunos em seu campus, quase 9000 funcionários e 85 patentes. Dentre seus *alumni* constam ex-presidentes de nações, ministros de estado, cientistas premiados com prêmio Nobel, dentre outros notórios pesquisadores, cientistas e estudantes. Definiu, em 2004, ser uma das 50 melhores universidades do mundo a partir da entrada de seu vice-reitor, Michael Arthur. Para isso, criou o mapa estratégico abaixo, visualizado na figura 14, a partir de quatro temas estratégicos, tendo eles como base a perspectiva “temas-chave”.

A perspectiva “capacitadores estratégicos” engloba três temas estratégicos: “sustentabilidade financeira”; “valorizar e desenvolver todo o nosso pessoal” e; “melhorar nossa eficácia”. Na segunda perspectiva e conforme citado anteriormente, está o foco de atuação da Universidade em quatro temas estratégicos, sendo eles “aprimorar o desempenho e posicionamento internacional”; “alcançar perfil de pesquisa influente, entre as melhores do mundo”; “inspirar nossos alunos a desenvolver seu pleno potencial” e; “promover o empreendedorismo e a transferência de conhecimento”.

A terceira perspectiva, a de “partes interessadas e parceiros” tem uma distinção entre o que os patrocinadores das pesquisas esperam, com três temas estratégicos, e o que os alunos da Universidade esperam, essa com quatro temas. Por fim, a perspectiva “propósito e valores” engloba e comunica os princípios que regem a instituição.

A primeira questão a ser identificada pela análise do mapa estratégico da empresa X refere-se a utilização de indicadores de curto prazo x indicadores de longo prazo. Para Kaplan e Norton (1996b) essa utilização, aliada a outras características, tornaria o BSC uma ferramenta que possibilitaria qualquer corporação identificar os seus pontos fortes e fracos com o objetivo de sustentar a criação de valor agregado por um longo período de tempo. Portanto, é necessário identificar como essa organização X conseguiu aliar esses indicadores.

No primeiro exemplo, pode-se observar no mapa estratégico, em específico, a alteração das perspectivas tradicionais de Kaplan e Norton. Essas alterações podem ser desdobradas em dois pontos que questionam o modelo tradicional do mapa estratégico. Em primeiro lugar, situar indicadores financeiros, de processos e de recursos humanos na base do mapa cria uma nítida separação entre as atividades-fim e as de apoio, caracterizando a atuação do isomorfismo normativo nesse processo, uma vez que a Universidade preza por atuar com ferramentas ditas profissionais. Todavia, e como dito na fundamentação teórica, a utilização dessas ferramentas são utilizadas como forma de legitimação da instituição na sociedade, criando diferenças entre as atividades de apoio e as operações da organização. Neste caso, a diferença sugere ser tão distinta que todas as atividades de apoio estão alocadas em apenas uma perspectiva, enquanto seus alunos, pesquisadores e docentes estão dispostos nas outras perspectivas do mapa.

O segundo ponto sobre a alteração das perspectivas do mapa estratégico situa-se na mudança dos relacionamentos causais. Nesse caso, está explícito que as bases financeiras e de práticas de recursos humanos são as bases da eficiência operacional da Universidade, as quais são vitais à consecução das atividades-fim. Entretanto, como pode ser observado nos temas estratégicos do mapa, o objetivo de desenvolvimento de pessoal está presente tanto para o desenvolvimento dos colaboradores da Universidade quanto para os alunos. Questiona-se se o relacionamento entre desenvolvimento do corpo funcional da Universidade com seus alunos caracteriza-se por uma relação simplesmente causal ou circular, com os

alunos influenciando os funcionários e vice-versa? Pergunta-se também se não há fatores externos que possam interferir no desenvolvimento dos colaboradores ou dos estudantes.

Indaga-se, além disso, o modo pelo qual a Universidade poderia ter a sua sustentação financeira garantida sem relacionar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão com a sua situação financeira. No mapa, a única relação apresentada aponta para a necessidade de recursos necessários à execução das suas atividades. Novamente, a relação entre questões financeiras e atividades exercidas demonstra-se circular e interdependente, quando as atividades criam sustentação financeira, que por sua vez amparam as atividades da instituição. Dessa forma, esse relacionamento caracteriza-se por ser não causal, diferentemente do modelo de Kaplan e Norton. Nesse caso, em específico, adotar apenas um indicador de cunho financeiro dificulta a sua identificação sobre qual fase do ciclo de vida a Universidade está passando. A observação do mapa induz a identificação de um misto entre as fases de crescimento e sustentação. O indicador financeiro de sustentação financeira garante o posto maximização dos seus retornos, ao passo que os demais indicadores das outras perspectivas auferem a categoria de crescimento, tanto na sua produção científica, quanto nas oportunidades e capacitações para o copo funcional e para os estudantes.

Outro ponto acerca dos relacionamentos causais desse mapa é a não determinação de ligações específicas e diretas entre os temas. Talvez por não conseguir identificar, de fato, quais são os relacionamentos, ou para se eximir de possíveis falhas metodológicas, a organização primou pelo desenvolvimento dos relacionamentos de causa e efeito a partir de dois grandes grupos. O primeiro bloco, baseado nas necessidades e expectativas dos patrocinadores das pesquisas, é influenciado, de acordo com o mapa, pelos temas “Aprimorar nosso desempenho e posicionamento internacional” e “Alcançar perfil de pesquisa influente, entre as melhores do mundo”. Nota-se nítida distinção entre os desejos dos estudantes e dos pesquisadores, demonstrando, inclusive, que os estudantes não se relacionam à pesquisa, nesse caso em específico, uma vez que os patrocinadores não são influenciados diretamente por eles e vice-versa.

Para a Universidade, o bloco das necessidades e expectativas dos estudantes, por sua vez, não sofrem influência das pesquisas, a qual está unicamente ligada ao bloco das necessidades dos patrocinadores de pesquisas e com os valores da

Universidade, demonstrando um *gap* entre ensino e pesquisa. Outra não influência sobre os estudantes é o posicionamento da universidade no mundo. Acredita-se, no mapa da instituição X, que o posicionamento global da Universidade influencia apenas os patrocinadores das pesquisas, sem se importar com os estudantes. Nesse caso, indaga-se a capacidade de prováveis estudantes ingressarem nessa universidade sem terem conhecimento prévio sobre o posicionamento dela no que tange as discussões de ensino, pesquisa e extensão.

Pode-se questionar também se os patrocinadores das pesquisas não querem investir em uma Universidade pela qual os estudantes são motivados a investir em suas carreiras de pesquisa, desenvolvendo-se internamente com vistas à obtenção de titulação coerente para manterem-se na vanguarda da pesquisa, denotando, dessa forma, mais um relacionamento causal não demonstrado no mapa.

Sobre a perspectiva de “processos internos”, a organização optou por não mantê-la conforme os pressupostos de Kaplan e Norton, entretanto, seus indicadores compõem o mapa e estão dispostos em diversos pontos. O primeiro indicador, “melhorar nossa eficácia” é vago, uma vez que melhorar o resultado da organização, além de ser necessário a todas as organizações, não demonstra de que forma ela consegue se desenvolver. Os indicadores das outras duas perspectivas, “partes internas” e “temas-chave”, recebem temas estratégicos que seriam comportados em uma perspectiva “processos internos” tradicional. Ficam claras as necessidades dos clientes – estudantes e patrocinadores de pesquisas – dentro da perspectiva “temas-chave”, enquanto sua execução e pós-vendas ocorrem pelos temas da perspectiva “partes interessadas e parceiros”. A única ressalva sobre esses indicadores é a falta de preocupação com as necessidades dos docentes da Universidade, os quais são apresentados apenas como operadores de pesquisas e de ensino.

Após esclarecer as questões sobre as relações causais do mapa da Universidade, parte-se para as contestações sobre os temas estratégicos escolhidos. A Universidade escolheu temas estratégicos que suportam o desenvolvimento dos colaboradores, dos alunos e dos pesquisadores. Pergunta-se quais outros temas estratégicos uma Universidade pode se utilizar fora esses já determinados. Inquire-se sobre o motivo da escolha do *hall* das 50 melhores Universidades do mundo. Com esses indicadores, e uma vez chegando no *ranking* desejado, o que ela deve fazer de diferente para ser uma das 25 melhores ou uma

das 10? Se os pesquisadores são os melhores do mundo; se os alunos têm diversas e distintas oportunidades; se os colaboradores trabalham satisfeitos e a instituição consegue ter a sua sustentação financeira, então o quê fazer de diferente? Esses questionamentos vão ao encontro de duas críticas: a primeira consiste pela não relação de fatores exógenos dentro de mapas estratégicos que visam ao sucesso da implantação e do gerenciamento das estratégias, uma vez que a determinação de um *ranking* comparativo leva em consideração as ações realizadas por inúmeras Universidades. A segunda apreciação refere-se ao alinhamento das ações operacionais com a estratégia da Universidade e o alcance de sua missão. Se a Universidade mantiver seu pleno desenvolvimento com a utilização desse mapa, que outros indicadores poderão indicar uma melhora nesse *ranking* de universidades globais?

Outra questão. O que faz uma Universidade ser uma das melhores? Sua notoriedade em pesquisa, extensão, ensino ou um conjunto delas? O que deve ter maior peso dentro dos indicadores do mapa estratégico para que a estratégia seja realizada? Outra vez, o *balanced scorecard* não responde esse questionamento, uma vez que ele não cita quais são os principais temas de cada perspectiva que criarão as bases necessárias ao desenvolvimento dos diferenciais da Universidade. A análise do mapa refere-se exclusivamente aos patrocinadores das pesquisas e aos interesses dos alunos. Portanto, não se dá a devida consideração às expectativas dos docentes da instituição, nem importância relativa sobre cada uma dessas áreas no alcance da missão da organização.

Cabe salientar também a característica levantada por Kallás (2003) de que o BSC é uma ferramenta que mobiliza a mudança organizacional através de uma liderança executiva. Nesse caso, é notório verificar em que momento a mudança organizacional se dá pela liderança. Nem ao menos ela é citada, quanto menos aparece como responsabilidade dela gerenciar e atuar nos processos, os quais são as traduções das estratégias em termos operacionais.

Acredita-se que a mudança através do líder aconteça quando ele, sentado atrás de sua mesa e de um computador com um *software* de última geração, atuando com *dashboards* de todos os indicadores, muito coloridos e nas mais diversas tonalidades. Ao sinal de um indicador em vermelho, o líder convoca a equipe responsável e cobra esses colaboradores pelo não alcance das metas

propostas. Que liderança executiva! Isso sim é que é uma organização orientada para a estratégia!

Mesmo com todas essas críticas sobre esse mapa, nenhuma outra é tão enfática quanto à questão a seguir.

O principal objetivo de se utilizar o mapa estratégico e o BSC é gerenciar a estratégia organizacional. Para os proponentes desse modelo, as estratégias devem ser formadas a partir dos pressupostos de Porter, o qual define, em essência, que a estratégia é única para cada organização. Entretanto, em nenhum ponto o mapa estratégico consegue garantir a singularidade da Universidade, pelo contrário. Por que outras instituições de mesmo ramo não poderiam se utilizar dos mesmos indicadores e temas estratégicos para atingir suas díspares missões e visões? É possível identificar qual é, de fato, a Universidade em questão, olhando-se apenas para esses temas estratégicos que a farão ser uma das mais reconhecidas Universidades do mundo? Se a resposta for negativa, sugere-se, portanto, que o mapa estratégico não responde às perguntas pelas quais ele fora inicialmente desenvolvido.

Caso a curiosidade persista em apreciar a organização em questão, o mapa estratégico pertence à Universidade de Leeds.

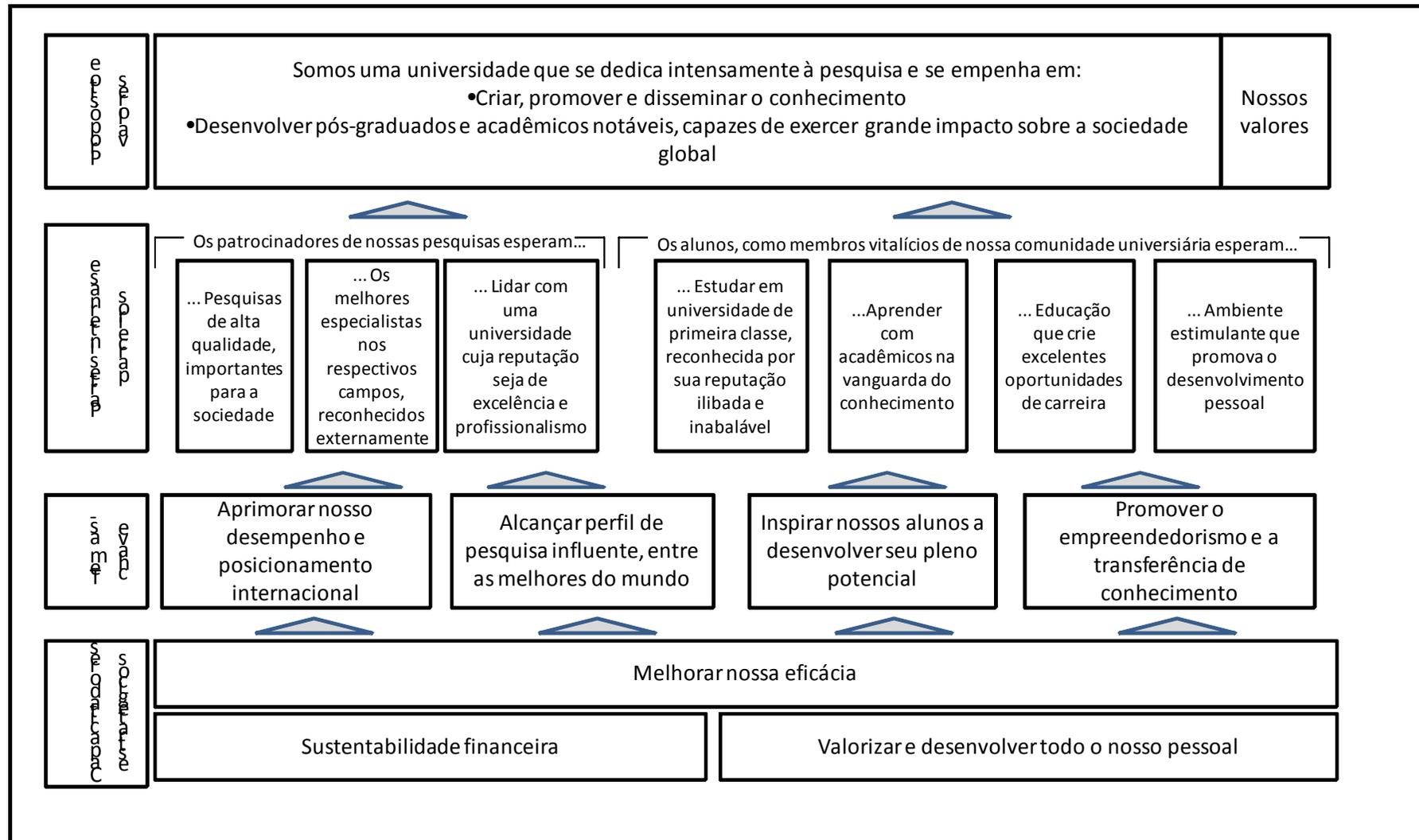


Figura 14: Mapa estratégico organização X  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2009, p. 112).

A partir da apresentação e das considerações sobre o mapa da organização X, parte-se para a empresa Y.

## 4.2 Análise do mapa estratégico da organização Y

A empresa Y é uma organização multinacional com mais de cem anos de existência, presente em quatorze países, com faturamento aproximado de R\$48.000.000.000,00 em 2008. Possui diversos prêmios de reconhecimento em gestão e é mundialmente famosa pelos seus produtos, sendo um importante *player* global. Sua visão é ser uma empresa do seu ramo de proporções globais, dentre as mais rentáveis do setor.

Aqui, e ao mesmo tempo, as mesmas perguntas serão feitas com o intuito de se averiguar a eficiência do modelo em outra organização que possui um modelo de gestão díspar da organização anterior.

A organização Y, com seu mapa demonstrado na figura 15, preferiu manter as mesmas perspectivas do *balanced scorecard* inicialmente desenvolvido por Kaplan e Norton. A perspectiva “aprendizado e crescimento” possui três subdivisões: “tecnologia”; “pessoas” e; “organização”. Seus indicadores não fazem relacionamento causal direto com as demais perspectivas, demonstrando que a organização determina que essa perspectiva deva atender suas subseqüentes. A perspectiva “processos internos” possui duas subdivisões, “competitividade global” e “crescimento”, e três indicadores que são inerentes aos processos organizacionais internos. Todos os indicadores de “competitividade global” relacionam-se diretamente com um indicador da perspectiva financeira, enquanto que os demais possuem relacionamentos causais com temas das perspectivas de clientes e/ou financeiras.

A perspectiva “mercado e clientes” possui quatro temas estratégicos, sendo que dois são direcionadores para um tema da mesma perspectiva, o qual direciona-se a partir de relacionamento causal com um indicador da perspectiva “financeira”. Por fim, três indicadores da perspectiva financeira são direcionadores ao tema estratégico “gerar valor de forma sustentável para Acionistas, Clientes, Colaboradores e Comunidade”, evidenciando ser esse a finalidade da organização.

Nesse mapa em questão, verifica-se como primeiro ponto a não determinação de relacionamento causal entre a perspectiva “aprendizado e crescimento” com as

demais. Questiona-se se a organização possui, dessa forma, toda a *expertise* necessária para entender se há relação com as outras perspectivas ou se eles perceberam que essa perspectiva é, de fato, a que fornece suporte à criação e ao desenvolvimento de todos os temas e perspectivas do mapa.

Sobre a perspectiva “processos internos” pergunta-se o motivo pelo qual não há relacionamento causal entre o tema “ser responsável no âmbito social e ambiental” com o tema “desenvolver globalmente a imagem da marca. Quer dizer então que a melhoria da imagem na esfera global não é interferida pelas questões sociais e ambientais? Questiona-se, do mesmo modo, esse tema estratégico sobre a ótica das preferências dos consumidores por empresas que se denominam socialmente responsáveis. No mapa da empresa Y, a única decisão que os consumidores devem refletir ao adquirir produtos são suas necessidades e expectativas quanto a prazos, quantidades e volumes contratados. Nem ao menos preço deve ser questionado!

A subdivisão “competitividade global” indica relação causal com apenas um tema estratégico, “garantir custos competitivos em todos os processos”. Dessa forma, as questões de competitividade servem, para essa empresa, única e exclusivamente para questões financeiras, sem se importar com os temas de “desenvolvimento de relacionamentos institucionais” ou até mesmo com questões ligadas ao alcance das necessidades dos clientes. Conclui-se, até esse momento, que a empresa Y deve atuar focando-se em ser líder pelo custo, não pelos seus diferenciais. Atuar dessa forma pode convergir com o estabelecido pela sua missão, o que seria um ponto positivo ao *balanced scorecard*. Contudo, segundo Porter (1996), eficiência operacional não é estratégia por sua propriedade mimética, gerando contradições entre a forma pela qual a organização deseja atuar com a sua estratégia e a forma efetiva de seu gerenciamento.

Ainda relacionando as críticas de Porter (1996) sobre os pontos que não podem ser considerados estratégia, outro tema estratégico nesse mapa pode ser visualizado. O tema “garantir eficácia nos negócios de M&A e na captura de valor” faz referências às aquisições e fusões vislumbrando a diversificação das operações da organização. Entretanto, Porter (1996) cita que adquirir empresas não pode ser considerada de cunho estratégico. Deste modo, como uma organização pode criar temas operacionais que traduzam as estratégias organizacionais se a organização

não faz estratégia nos pressupostos de Porter que são balizados por Kaplan e Norton?

Outra inferência acerca desse mapa situa sobre o tema estratégico “gerar valor de forma sustentável para Acionistas, Clientes, Colaboradores e Comunidade”. Um primeiro ponto a ser ressaltado aborda a localização desse tema. Por que esse tema estratégico situa-se nessa perspectiva? Os interesses de colaboradores, comunidades, clientes e acionistas não são, em muitas ocasiões – se não sempre – conflitantes e nem sempre puramente financeiros. Como deve então, essa organização conseguir relacionar diretamente temas como “ser responsável ambientalmente e socialmente”, “atender as necessidades dos clientes na qualidade, volumes e prazos contratados”, “maximizar seus resultados de operações” e “crescer com solidez financeira” de uma só vez, ao mesmo tempo em que se busca maximizar sua rentabilidade?

Continuando às análises sobre os relacionamentos entre os temas, indicadores e perspectivas, questiona-se o motivo pelo qual a geração de valor aos colaboradores, presente na perspectiva financeira, não se relaciona de forma causal com indicadores da perspectiva “aprendizado e crescimento”. A análise do mapa pode questionar essa situação, na qual os líderes da organização são desenvolvidos, colaboradores são treinados e capacitados para enfrentarem desafios constantes e a organização lucra. Entretanto, o contrário não pode ser visto, ou seja, os caminhos percorridos pela organização que suportam o desenvolvimento das pessoas. A forma apresentada por esse mapa orienta que o valor entregue ao colaborador baliza-se unicamente por questões financeiras.

Ainda sobre a perspectiva “aprendizado e crescimento”, incorre-se aos questionamentos sobre os indicadores que formam a subdivisão “tecnologia”. Interroga-se sobre o objetivo do indicador “adequar a Tecnologia da Informação às necessidades do negócio”. Que forma, além do BSC, a organização teria para explicitar quais são efetivamente as necessidades do negócio da empresa?

Questiona-se, destarte, como devem ser interligados os temas, ou indicadores de uma organização, de forma causal, que possa ao mesmo tempo contemplar os mais diversos interesses, complementares ou conflitantes, e restrições para que os rumos desses indicadores traduzissem efetivamente os rumos organizacionais?

Sobre a parte financeira também convém analisar a situação que a organização atravessa de acordo com os pressupostos apresentados na

fundamentação teórica. A observação dos indicadores utilizados no mapa converge para a sua disposição como empresa atuando tanto no seu crescimento, quanto na sua sustentação, não havendo forte relação com os indicadores de colheita. O que tange a sua identificação com a etapa de crescimento remete aos indicadores que são influenciados pela intenção da organização de se diversificar a partir de novos segmentos e aquisições e aqueles que buscam rentabilidade superior a partir do seu comparativo tanto de processos quanto de custos.

Já os indicadores de sustentação visam à maximização dos resultados organizacionais. Dessa forma, os indicadores de maximização de resultados e geração de valor ao acionista associam a organização a essa etapa dentro do ciclo de vida, conforme divisão apresentada por Kaplan e Norton (1996b). Aqui, a principal crítica a ser realizada, e corroborando com um argumento anteriormente apresentado na fundamentação teórica, a dificuldade em se estabelecer o enquadramento de uma organização em apenas uma etapa do seu ciclo de vida é expressiva. Por não entender corretamente o ciclo em que está passando, a organização poderá tomar decisões conflitantes, como, por exemplo, decisões de investimento do ciclo de crescimento com as decisões de maximização do retorno do investimento da fase de sustentação. Nesse caso, todos os indicadores devem ser analisados também sob essa ótica, ponderando sobre o seu objetivo dentro dos requisitos deliberados e aceitos ao sucesso da organização Y.

Outro ponto a ser levantado refere-se à unicidade da tradução da estratégia da organização Y com suas operações. A não ser pelos temas “dominar tecnologia industrial, siderúrgica e de gestão” e “diversificar as geografias e os segmentos siderúrgicos de atuação”, é impossível até mesmo verificar o ramo de atuação da empresa, muito menos identificar qual empresa em específico está sendo representada. Imagina-se que por ser um sistema que possa traduzir as questões estratégicas de uma organização em assuntos operacionais, o *balanced scorecard* pudesse apresentar, dentre outros aspectos, as proposições de valor oferecidas, a estratégia utilizada, ou até mesmo suas limitações, pontos fortes e fracos.

Entretanto, se ambas as palavras “siderúrgica” e “siderúrgicos” fossem retirados dos seus respectivos temas, o mapa estratégico seria coerente com uma gama extremamente vasta de indústrias e empresas, dos mais diversos portes, podendo ser divulgado como sustentação das mais diversas estratégias. Nesse caso, a pergunta a ser feita é: Pode o BSC realmente servir como um sistema de

gestão integrado, alinhando estratégias aos objetivos e temas operacionais de uma organização, independente do seu porte ou ramo de atuação?

Sobre a ligação entre temas operacionais, estratégias organizacionais e o alcance de sua missão, pergunta-se: Esse mapa estratégico serve exclusivamente para a missão anteriormente citada ou não? Caso a resposta seja negativa, o BSC não pode, então, servir de sistema de medição da estratégia. Deve servir, então, como um método de controle de temas operacionais que sirvam para a manutenção das operações dessa instituição.

Pauta-se também pela necessidade de se entender quais são os temas estratégicos mais importantes para atingir a missão determinada pela organização. Como ela enfatiza a busca pela rentabilidade, deve-se entender que os temas sobre minimização dos custos e despesas e maximização da rentabilidade devam ser enfatizados em todas as perspectivas do mapa e devem ter maior peso na hora do seu acompanhamento. Alguns pontos do mapa, como: “desenvolver sinergias entre os negócios”, “garantir eficácia nos negócios de M&A e na captura de valor” e “garantir custos competitivos em todos os processos” visam à obtenção de rentabilidade. Entretanto, e em contrapartida, dentre outros objetivos, “atender as necessidades dos clientes na qualidade, volumes e prazos contratados”, “ser responsável ambientalmente e socialmente” e “diversificar as geografias e os segmentos siderúrgicos de atuação” contrapõem e são conflitantes com os objetivos organizacionais. Assim, questiona-se como o *balanced scorecard* consegue balancear interesses contraditórios e ao mesmo tempo alinhar a organização para atingir sua estratégia. Nesse caso, há a percepção de temas que efetivamente buscam a essência da organização, enquanto outros são dispostos sem essa finalidade. Outra vez, a teoria institucional parece ser a patrocinadora da introdução dessa ferramenta em uma organização.

Outro ponto de discussão é tratado pela linearidade dos fatos representados em um mapa estratégico. O mapa da organização preza que a organização inicialmente desenvolva seu pessoal, alinha-os na cultura e nos valores, bem como estuda novas tecnologias de gestão e de operações. A sua conseqüência seria a melhoria dos processos de competitividade global, atuando de forma mais eficiente nos seus processos, gerando melhores relacionamentos institucionais, desenvolvimento de responsabilidade socioambiental e prospecção de novas empresas para serem adquiridas. Depois vem a melhoria da imagem da organização

e diversificação em novos segmentos, culminando em melhoria da rentabilidade e adição de valor às partes interessadas. Interroga-se a linearidade desses fatos, uma vez que todas essas ações acontecem conjuntamente, de difícil rotulação e definição de fronteiras do início de uma atividade e fim de outra. Como citado na fundamentação teórica, uma relação causal deve, dentre outros fatores, caracterizar-se por uma ação que anteceda no tempo de um evento posterior. Sem isso, uma relação não mantém relação causal, devendo ser categorizada como circular ou interdependente, e conseqüentemente, não podendo adicionar as setas de relacionamentos causais dentro do mapa estratégico da empresa Y.

Essa corporação, caso não esteja ainda clara, é a Gerdau Açominas, multinacional brasileira.

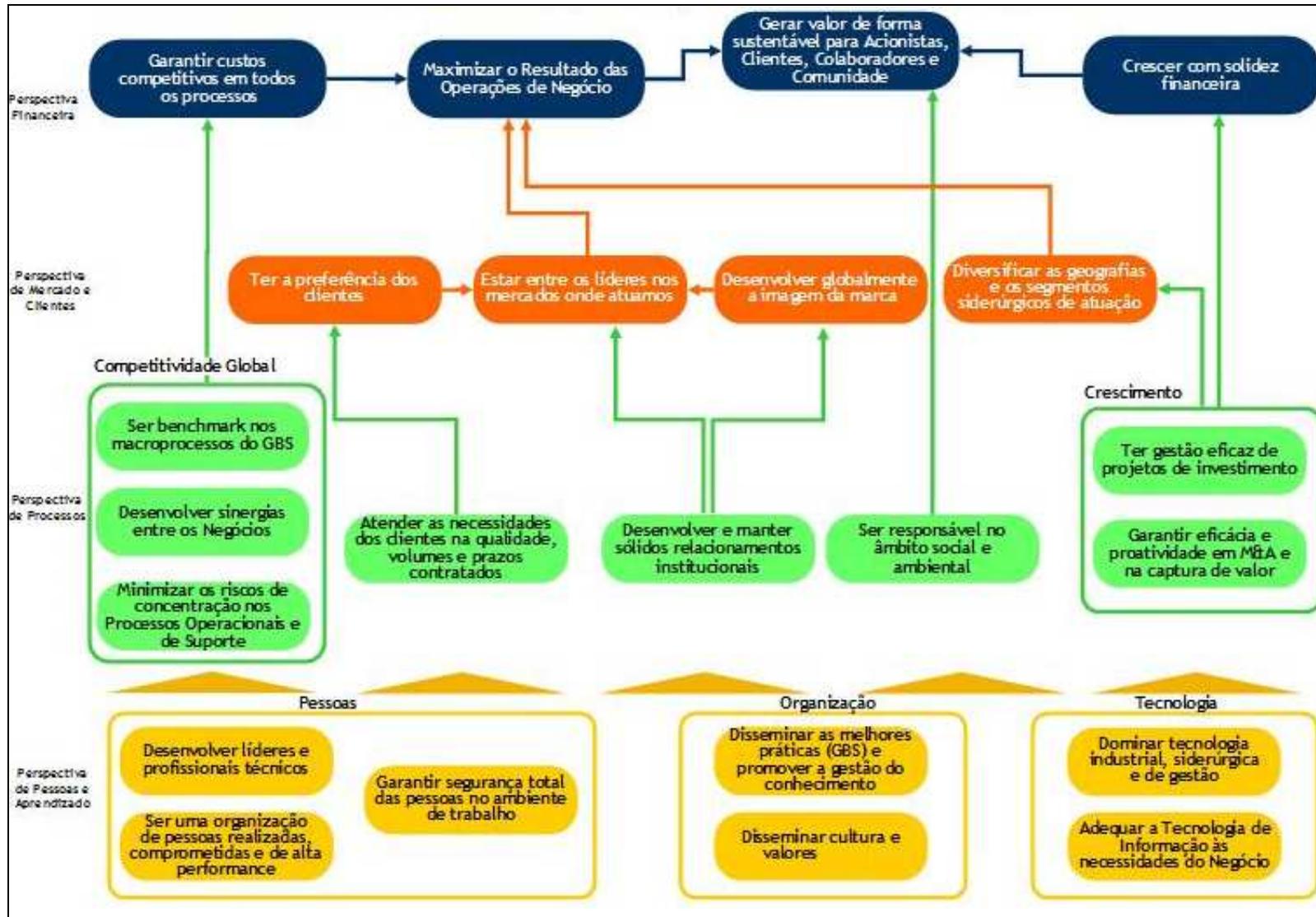


Figura 15: Mapa estratégico empresa Y.  
Fonte: Johannpeter (2008).

### 4.3 Semelhanças entre os mapas

Quanto às semelhanças, ambos os mapas estratégicos pecam em alguns pontos:

Não foram seguramente respondidos os questionamentos, principalmente no que tange à sua importância como integrador entre operação e estratégia. De forma prescritiva, o *balanced scorecard* influencia uma organização a olhar de forma sistemática somente aos indicadores listados no mapa como fonte de alinhamento organizacional. Nesse contexto de determinação de indicadores que devem alcançar as estratégias determinadas, os espaços deixados para as estratégias emergentes não são identificadas, voltando-se para a ala prescritiva de gerenciamento da formulação e manutenção das estratégias competitivas.

Os mapas, apesar de serem listados no hall da fama dos mapas estratégicos, não conseguem trabalhar de forma coerente as relações causais entre seus temas estratégicos. Apesar de se utilizarem de perspectivas diferentes dentro dos respectivos mapas, a condução dos relacionamentos causais entre as atividades de apoio com as atividades-fim não são bem definidas. Por exemplo, não há aparente consistência perante o relacionamento entre processos internos, mercado e situação financeira, nem como essa conjuntura financeira pode interferir nos demais processos, seja ela disposta na base ou no topo do mapa. Questões sobre o desenvolvimento dos colaboradores existem em ambos os mapas. Entretanto, o relacionamento causal entre o desenvolvimento e o sucesso da organização não fica bem claro em nenhum dos mapas, não apresentando claramente que pontos devem ser desenvolvidos e para qual finalidade. Dessa forma, os mapas inferem que o aumento na quantidade de treinamento e desenvolvimento a cada colaborador automaticamente melhora a eficiência organizacional como um todo e que por sua vez garante o sucesso financeiro. Puro e ingênuo!

Esses exemplos demonstram a dificuldade em se assinalar todas as possíveis relações entre os indicadores e temas estratégicos, bem como a falha da metodologia, nesses dois casos, em não deixar claro a interferência que as restrições geram nos relacionamentos entre indicadores. Interesses conflitantes das diversas partes interessadas, processos positivistas ou cognitivos que influenciam a criação de estratégias emergente e a busca e negociação por recursos organizacionais limitados não fazem parte da deliberação de temas estratégicos em

um mapa estratégico do *balanced scorecard*. Dessa forma, o controle prevalece sobre o aprendizado.

Sob a ótica da identificação dos estágios do ciclo de vida pela qual elas atuam, ambas as organizações não se enquadram exclusivamente em uma única etapa, corroborando com os argumentos levantados de que a edificação de uma organização e sua respectiva fase do ciclo de vida seria realizada com certa clareza e que facilitaria a identificação dos indicadores-chave ao sucesso organizacional. Pela observação dos respectivos mapas, a identificação de mais de uma etapa do ciclo de vida garante à organização dificuldade e até contradição sobre as decisões que devem ser realizadas, atuando com o *trade-off* rentabilidade x crescimento.

A propósito das separações de indicadores sobre suas respectivas perspectivas, ambos os mapas apresentam

Outra similaridade é estabelecida pela não atribuição de pesos relativos a cada tema ao sucesso da estratégia deliberada. Ao que tudo indica, todos os temas devem ser realizados com sucesso para que assim as empresas possam atender aos seus respectivos interesses. Novamente, nenhuma restrição, seja ela do ambiente interno ou do ambiente externo é considerada na consecução das estratégias. Questiona-se dessa forma, que avanço a utilização do *balanced scorecard* traz às duas organizações, uma vez que ela traduz objetivos estratégicos não coerentes com a visão das organizações, seu alinhamento da estratégia com temas operacionais não é bem entendido e os relacionamentos causais designados não traduzem com veracidade os rumos e ações que ambas devem tomar para atingir seu sucesso desejado.

#### **4.4 Diferenças entre os mapas**

Ao citar as diferenças, levanta-se um ponto positivo de um mapa ao mesmo tempo em que é apresentada a oportunidade de melhoria ao outro. Na Gerdau, foi percebido que a rentabilidade desejada deve ser alcançada mediante sua liderança em custos, através de eficiência em operações de processos internos que gerem custos menores de produção. Apesar de não ser considerada por Porter (1996) como fonte de estratégia, a organização consegue construir temas operacionais de eficiência operacional que busquem a maximização de rentabilidade. Essa eficiência operacional é comparada perante outras organizações do mesmo setor e deve

garantir as condições necessárias à rentabilidade. A Universidade de Leeds, por sua vez, não conseguiu traduzir em indicadores específicos seus diferenciais, bem como sua proposta de valor oferecida aos *stakeholders*. Dessa forma, ela falha em generalizar seus indicadores e não demonstra de que maneira conseguirá ser uma das melhores organizações do mundo, e nem de que forma ela pode manter seus diferenciais perante seus concorrentes. Sua generalização de temas estratégicos dá a liberdade, inclusive, para que outras Universidades possam atuar com a mesma fonte de temas para atingir suas missões e visões.

O ponto levantado pela Gerda ao citar a busca por ser *benchmark* em macro processos inerente de sua área de atuação cria a ela a situação de análise, apesar de superficial, de fatores exógenos a ela. Entretanto, e como no mapa da Universidade de Leeds, ambas não tratam de outras influências externas, como políticas governamentais e fornecedores como fonte de interferência no gerenciamento de suas estratégias.

Assim, os mapas estratégicos, nesses dois casos, não conseguiram traduzir em termos operacionais as estratégias deliberadas pelas organizações, bem como não foram capazes de capturar os relacionamentos de curto x longo prazo entre os indicadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso expõe e analisa dois mapas estratégicos de organizações listadas no BSC *Hall of Fame*, sendo elas a Universidade de Leeds e a Gerdau. O objetivo desse estudo foi o de analisar a eficiência que o *balanced scorecard* proporciona a ambas as organizações. A partir desse objetivo geral, destaca-se que os objetivos específicos nomeados foram atingidos, permitindo realizar as seguintes considerações e observações.

O estudo foi apoiado nas idéias de vários autores que complementaram para ampliar o conhecimento acerca do tema proposto, buscando atingir os objetivos específicos e responder o problema da pesquisa. A apresentação da teoria sobre o *balanced scorecard* foi amparada nos pressupostos de Kaplan e Norton (1992; 1993; 1996a; 1996b; 2001; 2009). Para as discussões sobre suas críticas, destacam-se as contribuições de Nørreklit (2000; 2003), Fernandes (2002), Costa (2001) e Basso e Pace (2003). Para explicações sobre a Teoria Institucional, focou-se nos estudos de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983). O debate sobre os conceitos de relação causal e sobre as lógicas indutivas e dedutivas prezaram-se pelos estudos de Sainsbury (1991), Popper (1953) e Granger (1998).

Inicialmente, pode-se perceber que a seleção dos temas estratégicos por ambas as organizações acarreta em algumas conseqüências negativas para a teoria do *balanced scorecard*. De modo que o BSC tem como objetivo traduzir em aspectos operacionais a estratégia da organização para facilitar o alinhamento dos colaboradores, a primeira apreciação deparada resguarda na dificuldade em se traduzir as propostas de valor que ambas as organizações se propõem a adicionar às suas partes interessadas. Suprimir intencionalmente os nomes das organizações, em um primeiro momento, aliado à análise dos temas estratégicos deliberados afirma esse questionamento. A própria escolha dos temas estratégicos deliberados incorre em outro questionamento de cunho teórico. Uma vez que Kaplan e Norton se ancoram nos conceitos de Michael Porter para a formulação das estratégias, no mapa estratégico da Gerdau foi possível deparar com uma nítida contradição entre os pensamentos dos autores. Enquanto Porter afirma que eficiência operacional e aquisições de organizações não são tipos de estratégia, há uma dualidade entre a forma de tradução das estratégias organizacionais em termos operacionais com as estratégias efetivas.

Os relacionamentos causais dos mapas estratégicos são outra questão importante de análise para a eficiência do *balanced scorecard*. Ambas as organizações falham em traduzir todos os relacionamentos causais possíveis, bem como não citam nenhuma restrição inerente aos processos produtivos organizacionais. Esses casos corroboram com os estudos de Malmi (2001) no que tange à dificuldade em se dispor corretamente os indicadores nas respectivas perspectivas, bem como relacionar os indicadores de forma causal. Nenhum dos indicadores analisados inclui o fator tempo como condicionantes dos relacionamentos causais. Dessa forma o gerenciamento das organizações torna-se linear, confirmando os preceitos de Fernandes (2002) e Richmond (2001) sobre a simplicidade e reducionismo do BSC e as conseqüências desse modelo à administração de empresas.

Da mesma maneira que as ferramentas anteriores cronologicamente ao BSC, ele mantém a simplicidade em voga, em detrimento da acurácia, tornando a gestão de empresas complexas, como as duas apresentadas no capítulo anterior, baseadas em apenas poucos indicadores.

Prosseguindo com as análises sobre os relacionamentos causais e sua conexão com o ciclo de vida das organizações, percebe-se, nesses dois casos, a dificuldade em associar indicadores coerentes com o ciclo pelo qual a organização atua. A incoerência pode levar, inclusive, a uma gestão ineficaz, ao compor indicadores conflitantes com o rumo desejado.

O último objetivo específico trata da ligação entre os temas e as estratégias organizacionais. Não há, em nenhum dos dois casos, especificações sobre pesos relativos entre os temas com o intuito de se atingir o sucesso esperado. Pela falta dessa possível atribuição, subentende-se que todos os indicadores devem ter igual importância para o alcance das estratégias deliberadas. Nesse contexto, novamente recai-se sobre a simplificação atribuída ao BSC à gestão de empresas. Atribuir igual medida a todos os indicadores abriga novamente o tema de simplificação da gestão para facilitar a tomada de decisão. Outra questão inserida nesse objetivo é o papel da liderança dentro do *balanced scorecard*. Os proponentes da teoria pronunciam a importância que a liderança exerce para a mudança organizacional. Entretanto, não há evidências, em ambos os casos, que demonstre qual é, efetivamente, o papel dos líderes nesse processo.

Portanto, e aqui concluindo a respeito da eficiência do *balanced scorecard* nas duas organizações estudadas, o mapa estratégico não consegue atuar na forma pela qual ele se propõe a atuar, ao não conseguir efetivamente ligar objetivos de curto x longo prazo, de perspectivas distintas, com o intuito de agregar valor e desenvolver os ativos intangíveis futuros às organizações e suas respectivas partes interessadas. Assim, pode-se inferir que, da mesma forma que as ferramentas anteriores e já criticadas pelas suas respectivas falhas na simplicidade e prescrição extrema, o BSC, como modelo de gestão, não inova em nenhum aspecto.

## 5.1 Recomendações

Considerando os resultados do presente estudo, sugerem-se como possíveis estudos subjacentes, em um primeiro momento, a análise da eficácia da utilização dos mapas em ambas as organizações. Nesse sentido, essa análise deve cobrir alguns aspectos, como por exemplo, as relações entre indicadores ditos causais ao longo do tempo, bem como identificar e avaliar o grau de sucesso que a medição das estratégias em termos operacionais proporcionou às corporações. Ainda sobre os relacionamentos causais dentro de uma análise da eficácia do BSC, pode-se analisar se, efetivamente, um tema estratégico consegue contribuir de forma causal ao seu indicador sucessor, identificando intervalos plausíveis entre o sucesso de um indicador sobre seu próximo.

Essa análise da eficácia pode também identificar prováveis interferências exógenas sobre os indicadores, como forças dos fornecedores, compradores ou de questões econômicas sobre o sucesso organizacional. Outra matéria relevante nesse estudo é tentar compreender o papel do líder dentro desse processo que se julga ser um sistema de gestão estratégica integrada.

Outro estudo que possa ser complementar seria efetivar uma análise comparativa de eficiência e eficácia entre empresas do mesmo setor e que atuam com sistemas de gestão racionais e empresas que não os utilizam. Dessa forma, poder-se-ia compreender e analisar questões referentes a utilização de sistemas racionais para o sucesso das organizações em comparação com àquelas que não os utilizam.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **A Concept of Corporate Planning**. New York: Ed Wiley, 1970.
- AIDAR, M. M. Racionalidade ilimitada: a difusão do modelo do balanced scorecard nas organizações. In: **Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo, 2002.
- ANTONI, C. Management by objectives – an effective tool for teamwork? **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 2, p. 174- 184. 2005.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**. New York: Irwin McGraw-Hill, 9. ed.1998.
- ARANHA, M. L. A; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: Introdução à filosofia, São Paulo: Moderna, 2. ed. 1997.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo, Atlas, 5. ed., 2000.
- ASSAF NETO, A, ARAUJO, A. M. P. de. A Contabilidade e a Gestão Baseada em Valor. **VI Congresso Brasileiro de Custos. Apresentação de Trabalho**, 2001.
- BASSO, L. F. C; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan/jun, 2003.
- BLALOCK, H. M. **Causal Inferences in Nonexperimental Research**. Chapel Hill: North Carolina Press, 1964.
- BOLAN, R.S. Mapping the Planning Theory Terrain. In Godschalk; O. R (org.). **Planning in America: Learning form Turbulence. American Institute of Planners**. p.13-34, 1974.
- BRUNS, W. Profit as a performance measure: powerful concept, insufficient measure, Performance Measurement – Theory and Practice. **The First International Conference on Performance Measurement**. Cambridge, 1998.
- CARVALHO, C. A. P; VIEIRA, M. M. F; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: **Anais do XX III Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)**, 1999. Porto Alegre: Scan - Editoração e Produção Gráfica. v. 1. p. 1-15, 1999.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- COLENCI JR. A; MOURA FILHO, J P. A medição de eficiência de operações de distribuição através do Balanced Scorecard. In: **ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2005.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo: FEA/USP, 2001. 164p. Dissertação (Mestrado)

DIETSCHI, D. A. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas de capital aberto e fechado**. São Leopoldo: UNISINOS, 2006. 273p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147-160, 1983.

DEBUSK, G. K.; BROWN, R. M.; KILLOUGH, L. N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the Balanced Scorecard. **The British Accounting Review**, v. 35, p. 215-231, 2003.

DE HAAS, M; KLEINGELD, A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. **Management Accounting Research**. v. 10, p. 233–261, 1999.

DEMO, P. **Ciência, ideologia e poder**: uma sátira às ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DE WALL, A. The future of the Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr. Robert Kaplan. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.1, p.30-35, 2003.

DONALDSON, L. Position statement for positivism. In: WESTWOOD, R; CLEGG, S. **Debating organization**: point-counterpoint in organization studies. Oxford: Blackwell, p.116-127, 2003.

DRUCKER, P.F. **Managing for results**: economic tasks and risk-taking decisions. New York: Harper & Row, 1964.

\_\_\_\_\_. **The practice of management**. New York: Harper & Brothers Publisher, 1954.

FERNANDES, L. A; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto** (Porto Alegre), v. 1, p. 71-92, 2003.

FINE, C.H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. Como classificar as pesquisas? In: \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, cap.4, p.41-57, 2002.

GILLIGAN, C; WILSON, R.M.S. **Strategic Marketing Planning**. Burlington: Elsevier, 2009.

GIMENEZ, F. A. P; JÚNIOR, P. H; GRAVE, P. S. Isomorfismo Mimético em Estratégia: Uma Ferramenta para Investigação. **Revista de Administração Mackenzie**.v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GRANGER, C.W.J, **Causal Inference**, Publicado em: The New Palgrave – A Dictionary of Economics. v. 1. Macmillan Press, Limited, Londres. 1998

GUNN, R. WILLIAMS, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16. p. 201-215, 2007

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HOURNEAUX JUNIOR , F. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos de empresas do setor químico. São Paulo, 2005. 160p. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo.

JENSEN, M. C, Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, **European Financial Management**, v. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

JOHANNPETER, J. G. **Gestão Estratégica – Balanced Scorecard**. Fórum de Planejamento Estratégico com Comitês/Qualidade RS (PGQP). Disponível em: <[www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1223054881.7089A.ppt](http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1223054881.7089A.ppt)>. Acesso em: 17 set 2009.

KAPLAN, R.S. Management accounting (1984 – 1994): development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, CIMA: United Kingdom, v.5 p.247 – 260, set/dez, 1994.

\_\_\_\_\_. Innovation action research. **Journal of Management Accounting Research**, v.10, p.89–119, 1998.

\_\_\_\_\_. How the balanced scorecard complements the Mckinsey 7-S model. **Strategy & Leadership**. v. 33, n. 3, 2005.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p 71- 79, Jav/Fev. 1992.

\_\_\_\_\_. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.5, p. 134 – 147, Set/Out. 1993.

\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.1, p. 75 – 85, Jan/Fev. 1996a.

\_\_\_\_\_. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.** Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996b.

\_\_\_\_\_. **The strategy focused organization:** How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Scholl Publishing Corporation. 2001.

\_\_\_\_\_. **A Execução Premium:** A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KIM, W.C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy.** Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KENNERLEY, M;NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management.** v.22, n.11. p. 1222-1245, 2002.

KOONTZ, H. A preliminary statement of principles of planning and control. **Journal of the Academy of Management.** v. 1. p. 45 – 61, 1958.

KOONTZ, H. O`DONNELL, C. **Princípios de administração.** São Paulo: Pioneira, 1969.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. V; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEMOS, M. L. F. Um Roteiro para Análise da Concorrência e da Estratégia Competitiva. **Revista do BNDES,** Rio de Janeiro, v. 14, n. 29, p. 235-276, jun. 2008.

LENDREVIE, J. *et al.* **Mercator:** teoria e prática do marketing. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

LINNEMAN, R. E; KENNELL, J. D. Shirt-Sleeve approach to long range plans. **Harvard Business Review.** mar/abr, p.141 – 150, 1977.

LOCKAMY, A. COX, J. F. **Reengineering performance measurement:** how to align systems to improve processes, products and profits. New York: Irwin Professional Publishing, 293p, 1994.

LORANGE, P. **Implementation of Strategic Planning.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 231p, 1982.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; VIZEU, F. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **Revista de Administração de Empresas,** v. 47, p. 89-100, 2007.

MALCOLM, I. Scorekeepers or scorers. **Management Accounting**, Londres, v.77, jul/ ago. Letters to the Editor, p.12, 1999.

MALMI, T. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, 2001.

MANOSSO, E. Elementos da Retórica. 2009. Disponível em: <<http://www.radames.manosso.nom.br/retorica/>> Acesso em: 18 ago 2009.

MARTINDELL, J. **The scientific appraisal of management**. New York: Harper & Brothers, 1950.

MCDONALD, M. H. B. **Technique Interrelationships and the Pursuit of Relevance in Marketing Theory**, Cranfield: Cranfield School of Management, 1990.

MIGUENS S. **Racionalidade**, Porto: Campo das Letras Editores, 2004.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOYSÉS FILHO, J; TORRES, M. C. S; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MURCHO D, **O Lugar da Lógica na Filosofia**, Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 2003.

NECYK, G; SOUZA, B. C; FREZZATI, F. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. In: **I Congresso ANPCONT**, 2007, Gramado. I Congresso ANPCONT, 2007.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. ISCTE, 2001.

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

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v.28, p. 591-619, 2003.

O'LEARY-KELLY, A.M., MARTOCCHIO, J.J. FRINK, D.D. A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance, **Academy of Management Journal**. 1994.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

OLVE, N; ROY, J; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTLEY, D. **Accounting control and organizational behavior**. London: Heinemann, 1987.

THE PALLADIUM GROUP. **Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy**: Frequently Asked Questions. 2007. Disponível em: <[http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/HoF\\_FAQs.pdf](http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/HoF_FAQs.pdf)> Acesso em: 10 set 2009.

PASCALE, R. T; ATHOS, A. G. **The Art of Japanese Management**: applications for American executives. New York: Simon and Schuster, 1981.

PEREIRA, A. C. S; MARQUES, B. M. Q. E. **O Ciclo de Vida dos Produtos**: O Ciclo de Vida dos Produtos e a Gestão Estratégica das Empresas. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. 2006.

PERRIN, B. Effective use and misuse of performance measurement. **American Journal of Evaluation**, v.19, n.3, p.267-379, 1998.

POPPER, K. R. **The Logic of Scientific Discovery**. Londres: Routledge, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia? **Harvard Business Review**, p.61-78. nov/dez. 1996.

PORTERFIELD, J. T. S. **Decisões de Investimento e Custo de Capital**. São Paulo: Atlas, 1976.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: Logical Incrementalism. Homewood: Irwin, 1980.

QURESHI, M. T; KHAN, A. S; KHAN, B. M. Management by objectives: An effective tool for organizational performance: a case study of pakistani industries. **American Society of Business and Behavioral Sciences**. v. 15 n. 1. fev, 2008.

REIS, L. G; ICHIKAWA, E. Y; PASSOLONGO, C. Contribuições da Teoria Institucional para os Estudos Organizacionais: O caso da Universidade Estadual de Londrina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, p. 19-26, 2004.

RICHMOND, B. A new language for leveraging scorecard-driven learning. **Harvard Business School Publishing**, jan/fev, 2001.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 1978.

- SAINSBURY, M. Lógica indutiva versus lógica dedutiva. In: **Logical Forms**, Blackwell, Oxford, p. 9-13, 1991. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/~wfil/sainsbury.htm>>. Acesso em: 18 ago 2009.
- SALTERIO, S; WEBB, A. The balanced scorecard. **CA Magazine**, v. 136, n. 6, p. 39, ago, 2003.
- SARAIVA, E. V; CARRIERI, A. P. A Construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. **RAE Eletrônica**, v. 6, p. 1-24, 2007.
- SCHNEIDERMAN, A.M. Why Balanced Scorecards Fail! **Journal of Strategic Performance Measurement**, jan. special edition, p.6-11, 1999.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 2. ed. New York, 1957.
- SOLOMON, E. **Teoria da Administração Financeira**. São Paulo: Zahar Editores, 3. ed., 1977.
- STEINER, G. **Strategic Planning**: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.
- STONER, J. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SUTHERLAND, J. W. **Systems Analysis, administration and architecture**. New York: Van Nostrand. 1975.
- TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 1994.
- TSOUKAS, H; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory**: meta-theoretical perspectives. New York: Oxford University Press, 2003.
- VAN GUNSTEREN, H.R. **The Quest of Control**: A Critique of the Rational Control Rule Approach in Public Affairs. New York: Wiley, 1976.
- VERAS, M. **Evolução do Conceito do Balanced Scorecard – BSC**. Disponível em: <<http://gestao10.blogspot.com/2009/07/evolucao-do-conceito-de-bsc.html>>. Acesso em: 31 jul 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.
- YIN, R. D. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.