

## *A percepção da Liderança na Implementação de Estratégias Organizacionais à Luz do BSC*

Este estudo objetiva compreender a percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à luz do BSC com base nos trabalhos (tese e dissertações) publicados entre os anos de 2005 e 2020. Como sustentação teórica foi abordado o tema liderança e administração estratégica e o Balance Scorecard (BSC): definição e aplicação. Dos 182 trabalhos submetidos na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2016), somente 1(uma) tese e outras 10 dissertações dirigiram esforços para compreender a opinião da gestão sobre uso da ferramenta. Neste interim, não foram encontrados trabalhos que compreendessem a eficácia da aplicação no âmbito das organizações brasileiras. O que se encontrou foram estudos de casos que trataram do tema isoladamente. Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, cuja coleta dos dados se deu pela análise de conteúdo dos resultados dos trabalhos selecionados para análise. Sendo assim, o Balanced Scorecard demonstra como as decisões de uma determinada unidade estratégicas de negócio podem produzir efeitos não só sobre seus próprios resultados, mas também em toda a estratégia corporativa, relacionando e traduzindo as ações imediatas com os objetivos e metas de longo prazo, produzindo a sinergia necessária ao cumprimento da missão/visão da organização.

**Palavras-chave:** Implementação da estratégia; BSC; Habilidades gerenciais.

## *The perception of Leadership in the Implementation of Organizational Strategies in the light of the BSC*

This study aims to understand the perception of leadership in the implementation of organizational strategies in the light of the BSC based on works (thesis and dissertations) published between the years 2005 to 2020. As theoretical support, the theme of leadership and strategic administration and the Balance Scorecard were addressed (BSC): definition and application. Of the 182 works submitted on the platform of the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (2016), only 1 (one) thesis and another ten dissertations made efforts to understand the opinion of management on the use of the tool. In the meantime, no studies were found that understood the effectiveness of the application within Brazilian organizations. What was found were case studies that dealt with the theme in isolation. This research is characterized as qualitative, whose data collection took place through the content analysis of the results of the works selected for analysis. Thus, the Balanced Scorecard demonstrates how the decisions of a given strategic business unit can produce effects not only on its own results, but also on the entire corporate strategy, relating and translating immediate actions with long-term objectives and goals, producing the necessary synergy to fulfill the organization's mission/vision.

**Keywords:** Implementation of the strategy; BSC; Management skills.

Topic: **Liderança e Motivação**

Received: **13/04/2022**

Approved: **21/06/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Mariele Piassolli Castagnetti**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1016563839476517>

[marielepc@unesc.net](mailto:marielepc@unesc.net)

**Gisele Silveira Coelho Lopes** 

Universidade do extremo Sul Catarinense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5629246194589332>

<https://orcid.org/0000-0002-0871-1371>

[giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0011

### Referencing this:

CASTAGNETTI, M. P.; LOPES, G. S. C.. A percepção da Liderança na Implementação de Estratégias Organizacionais à Luz do BSC. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.2, p.153-171, 2022.

DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0011>

## INTRODUÇÃO

O fenômeno da reestruturação empresarial ganhou ênfase pelo amplo conjunto de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio. Alguns estudos (STOGDILL, 1974; BERGAMINI, 1994; MARTINS, 2006; GONÇALVES, 2008) apontam que a administração estratégica ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.

É necessário mencionar a importância da liderança no processo de avaliação do desempenho estratégico para a tomada de decisão com base em indicadores como é o caso do BSC – Balance Scorecard. Para Kaplan et al. (1997), o BSC é um sistema de gestão estratégica que permite a comunicação, a disseminação da informação e o aprendizado das pessoas envolvidas. Se a liderança está envolvida neste processo, consequentemente o desempenho atenderá as expectativas do planejamento. Malacarne et al. (2016) destacam a necessidade do empenho da gestão no processo de envolvimento dos demais membros da organização na implementação e gestão estratégica à luz do BSC. Estes autores perceberam que quanto mais próximo da alta administração o trabalhador está hierarquicamente localizado, mais envolvido estará com o uso e valorização da ferramenta.

No Brasil o BSC tem sido investigado desde 2002. Nestes 14 anos (2002-2016) 23 artigos foram publicados com alusão a temática conforme busca realizada na plataforma *spell.org*. Estes estudos debruçaram esforços para entender a relação do BSC com o sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental (CAMPOS et al., 2002), com o acompanhamento e implementação de estratégias (LIMA et al., 2003; QUESADO et al., 2009), com o PNQ – Plano Nacional da Qualidade (GOLDSZMIDT et al., 2004), com a contabilidade gerencial (MORAES et al., 2004; ZORZI et al., 2007; FREZATTI et al., 2010), com a gestão de pequenos negócios (ZAGO et al., 2008), com o processo de tomada de decisão (GONZÁLEZ, 2009), com o desempenho de universidades (LIMA et al., 2009), com as agências bancárias (MACEDO et al., 2009; CAVALCANTE et al., 2011; FLORES et al., 2011), com a retrospectiva bibliográfica (ROCHA et al., 2011), com o desempenho de uma companhia de energia elétrica (TISOTT et al., 2011), com os consórcios intermunicipais de saúde (GUIMARÃES et al., 2012), com a rentabilidade do uso de ferramentas de avaliação de desempenho (ROCHA et al., 2012), com o papel dos gestores (FALLEIROS et al., 2014), com a gestão da inovação (FREZATTI et al., 2014), com a prestação de serviços ambientais (TODOROV et al., 2014), com o cooperativismo (LOPES et al., 2015), com a gestão de pessoas (MALACARNE et al., 2016) e com a estratégia e gestão do poder judiciário (SAUERBRONN et al., 2016).

Diante dos trabalhos supracitados, foi possível perceber que somente 03 (três) artigos (FALLEIROS et al., 2014; FREZATTI et al., 2014, MALACARNE et al., 2016), destacaram a opinião da gestão no uso do BSC como ferramenta de avaliação do desempenho organizacional. Isso significa que o tema carece de ampla reflexão na literatura brasileira para compreender a percepção da gestão como uma ferramenta de avaliação do desempenho estratégico organizacional. Um ponto digno de nota, é o uso do BSC como objeto de pesquisa em teses e dissertações no âmbito brasileiro. Dos 182 trabalhos submetidos na plataforma da Biblioteca

Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2016), somente 1(uma) tese (LOPES, 2013) e outras 10 dissertações (BRUM, 2005; OLIVEIRA, 2007; VEIGA, 2007; SANTANA, 2008; BERGENTHAL, 2012; ALMEIDA, 2013; BARBOSA, 2013; CANUTO, 2014; CERQUEIRA et al., 2015; SOUZA, 2020) buscaram compreender a opinião da gestão sobre uso do BSC. Neste interim, não foram encontrados trabalhos que compreendessem a eficácia da aplicação da ferramenta no âmbito das organizações brasileiras. O que se encontrou foram estudos de casos que trataram do tema isoladamente.

Fixados tais pressupostos, este estudo objetiva compreender a percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à luz do BSC nos trabalhos (tese e dissertações) publicados entre os anos de 2005 e 2020.

## REVISÃO TEÓRICA

### A Administração estratégica e o Balance Scorecard (BSC)

O BSC é uma ferramenta de alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. A ferramenta busca esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional, bem como o “planejamento estratégico aliado à tomada de decisão em todos os níveis da organização” (TAVARES, 1991). Nem sempre a visão estratégica organizacional é amplamente esclarecida, seja por uma questão cultural ou por escolha estratégica. Definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações causa e efeito, além de resultados e vetores de desempenho, o *Balanced Scorecard* ajuda a esclarecer as ações. Este método também contribui para a criação de consensos, entre os gestores, da visão e estratégia da organização.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

### O Balance Scorecard (BSC): definição e aplicação

O BSC surgiu em 1990, fruto de um projeto de pesquisa que David Norton em parceria com Robert Kaplan realizaram com 12 empresas americanas de vários segmentos econômicos. O foco do estudo era compreender os sistemas de avaliação de desempenho das empresas americanas, com vistas a propor novas perspectivas de medição. Inicialmente as hipóteses de estudo eram que as empresas utilizavam estritamente indicadores financeiros e contábeis para a avaliação de desempenho, porém os resultados encontrados permitiram identificar sistemas de avaliação de desempenho que consideravam indicadores financeiros e não financeiros. Esses indicadores, denominados de *scorecard* corporativo continham informações que permitiam a análise do desempenho do prazo de entrega dos produtos/serviços ao cliente, ciclo de vida dos processos, qualidade dos produtos e serviços e a eficácia do processo de P&D (KAPLAN et al., 1997).

Tais evidências identificadas ao longo do processo de pesquisa permitiu que os autores (KAPLAN et al., 1997) propusessem o BSC como uma alternativa eficaz para as organizações estruturarem suas

estratégias coerentes com os objetivos que se pretende atingir. Segundo Lueg et al. (2015), o BSC é um sistema de informação gerencial que contribui para a gestão das estratégias organizacionais. Seu teor favorece a estruturação de estratégias alinhadas as medidas de desempenho financeiro e não financeiro, nas quais permitem a compreensão sistêmica do desempenho organizacional. Neste sentido, o BSC é organizado em quatro módulos: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Esses módulos permitem que a organização para atingir o bom desempenho financeiro recorrentes as metas e planos estabelecidos, precisará considerar sequencialmente as pessoas, os sistemas, os processos internos e os clientes.

Não se pode deixar de considerar que a eficácia do desempenho organizacional está relacionada aos mecanismos e práticas de monitoramento e controle utilizados pela gestão. A falta de conhecimento da liderança, o apelo para a valorização da comunicação organizacional e os sistemas de controle adotados, são os principais desafios que podem comprometer o processo de implementação da estratégia. Neste sentido, o estabelecimento de práticas integradas de controle das estratégias, permitem maior discernimento dos resultados financeiros e não financeiros inerentes ao processo de análise do desempenho. Vale frisar, que o BSC por si só não resolve os problemas de gestão organizacional, é necessário o comprometimento sistêmico das pessoas envolvidas no processo, com vistas a obter os melhores resultados a partir da integração e troca de informações sobre os mecanismos de melhorar a performance organizacional (ATKINSON, 2006).

Seguindo este contexto, o planejamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção que uma empresa deve seguir, visando à inovação e à diferenciação diante de fatores internos e externos (OLIVEIRA, 2002). A utilização de medidas de desempenho mais amplas deve estar presente ao longo de todo o processo de gestão (COSTA, 2006). Neste sentido, o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de planejamento que foi criada com o objetivo de formular estratégias de implementação de indicadores de avaliação e metas, que possam atender à necessidade da organização e de seus clientes.

Pensando nisto, Kaplan et al. (2004) desenvolveram um conjunto de indicadores que proporcionasse aos gestores uma visão rápida, embora abrangente de toda a empresa o BSC. A seguir serão apresentados os aspectos que justificam estes atributos.

## **Metodologia**

Este estudo objetiva compreender a percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à luz do BSC nos trabalhos (tese e dissertações) publicados entre os anos de 2005 e 2020, conforme informações apresentadas no Quadro 1.

Conforme pesquisa realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, dos 182 trabalhos encontrados com a palavra-chave “BSC implementação”, somente 11 debruçaram esforços para compreender qualitativamente o processo de implementação e a percepção dos gestores quanto à eficácia da ferramenta. Neste sentido, considerando a especificidade de cada trabalho, este estudo se caracteriza com uma pesquisa qualitativa, cujo processo de coleta dos dados será por intermédio da análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo como técnica de coleta de dados tem a palavra como

o ato da linguagem. Isso significa que o foco do pesquisador está em compreender o que há por trás das palavras, os significados. Trata-se de um olhar além do que é dito. É buscar compreender o que o interlocutor quis dizer sobre determinada afirmação. Esta busca pela compreensão dos significados requer investimentos em pesquisas bibliográficas com vistas ao mapeamento de conceitos relacionados com o contexto de determinada afirmação.

**Quadro 1:** Estudos realizados no Brasil sobre o BSC na percepção da gestão.

Nº	Tipo	IES	Autor	Título da Pesquisa
ES1	Dissertação	UFMG	Brum (2005)	O Balance Scorecard e a gestão Estratégica: Um Estudo de Caso em uma Corporação de Grande Porte em Belo Horizonte.
ES2	Dissertação	PUC/RS	Oliveira (2007)	Motivos que Levam Empresas a Optar pela Implementação do Balanced Scorecard.
ES3	Dissertação	UFV	Veiga (2007)	Implementação de Ferramenta de Gestão em Organizações Públicas: o caso Embrapa Gado de Leite.
ES4	Dissertação	UFPE	Santana (2008)	Implantação da Ferramenta Balance Scorecard (BSC) no Planejamento Estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa).
ES5	Dissertação	UFSM	Bergenthal (2012)	Balance Scorecard no Instituto Nacional do Seguro Social: Uma Análise Segundo a Percepção dos Servidores da Linha de Frente.
ES6	Dissertação	UFPR	Almeida (2013)	Pressões Institucionais e Adoção do Balanced Scorecard: O Caso de uma Organização do Setor Elétrico do Sul do Brasil.
ES7	Dissertação	UPM	Barbosa (2013)	Aplicação do Balance Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso.
ES8	Tese	UNINOVE	Lopes (2013)	Adoção de Inovação Organizacional: O Caso do Balance Scorecard (BSC) em Três Empresas Brasileiras.
ES9	Dissertação	UFCE	Canuto (2014)	Gestão Estratégica à Luz das Perspectivas do Balanced Scorecard: Um Estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.
ES10	Dissertação	FGV	Cerqueira et al. (2015)	Gestão por Resultados: Disseminação e Engajamento dos Servidores para Implementação do Planejamento Estratégico Municipal. Propostas à Prefeitura Municipal de Osasco.
ES11	Dissertação	UFPE	Souza (2019)	O Estudo da Eficácia nas Escolas Técnicas do Programa de Educação Integral do Governo do Estado de Pernambuco.

\*ES= Estudo

## RESULTADOS

Os dados aqui apresentados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, em que foi encontrado 11 (onze) trabalhos de diversos segmentos econômicos e todos relacionados com a implantação do BSC em organizações, nos quais, são apresentados no Quadro 2.

É possível observar que as organizações estudadas são caracterizadas de médio e grande porte, localizadas no sul, sudeste e nordeste. Os diferentes segmentos econômicos que cada qual faz parte, retrata que todas essas companhias possuem uma larga experiência no mercado. Nas entrelinhas a seguir, apresentaremos a percepção dos gestores que foram utilizados como fonte de investigação de pesquisa.

### A Percepção da Gestão sobre a Implementação de Estratégias Organizacionais à Luz do BSC

A partir da análise do conteúdo dos discursos selecionados nos trabalhos destacados no Quadro 1, foi possível extrair algumas categorias essenciais que remetem a percepção dos gestores sobre o uso do BSC no processo de implementação das estratégias organizacionais, quais sejam: o BSC como facilitador na gestão; clareza nos objetivos e metas organizacionais; nova cultura voltada para resultados; mudança de

cultura; desenvolvimento, adaptação e transição; necessidade de mão de obra qualificada; mapas estratégicos como facilitadores na compreensão do negócio.

**Quadro 2:** Ramo de atividades dos artigos investigados.

Nº	Segmento Econômico	Tipo	Porte	Região	Cargo Entrevistados
ES1	Setor Público	INSS	Médio	Sudeste	Diretor (DIR01 a DIR03) Gerentes (GER01 a GER04) Supervisor (SUP01 a SUP06)
ES2	Setor Público	Prefeitura de Osasco	Médio	Sudeste	Diretor (DIR01) Gerentes (GER01 a GER07) Supervisor (SUP01 a SUP12)
ES3	Setor Público	Instituto federal de Tecnologia do Ceará	Médio	Nordeste	Diretor (DIR01) Gerentes (GER01 a GER04) Supervisor (SUP01 a SUP06)
	Setor Misto	Companhia Energética de Minas Gerais	Grande	Sudeste	Diretor (DIR01) Gerentes (GER01 a GER06) Supervisor (SUP01 a SUP11)
ES5	Empresa Privada	Companhia Pernambucana de Saneamento	Grande	Nordeste	Diretor (DIR01 a DIR04) Gerentes (GER01 a GER06) Supervisor (SUP01 a SUP10)
ES6	Empresa Privada	Companhia Estadual de Energia Elétrica	Grande	Sul	Diretor (DIR01 e DIR02) Gerentes (GER01 a GER05) Supervisor (SUP01 a SUP10)
ES7	Setor Agrícola	EMBRAPA	Médio	Nordeste	Diretor (DIR01 a DIR04) Gerentes (GER01 a GER05) Supervisor (SUP01 a SUP06)
ES8	Setor Agronegócio	COPACOL	Grande	Sul	Diretor (DIR01 a DIR 04) Gerentes (GER01 a GER06) Supervisor (SUP01 a SUP10)
ES9	Setor de Serviços	Prestadora de Serviços Automotores	Grande	Sul	Diretor (DIR01 a DIR 05) Gerentes (GER01 a GER08) Supervisor (SUP01 a SUP12)
ES10	Setor de Serviços	ALFA Prestadora de Serviços Elétricos	Médio	Sudeste	Diretor (DIR01) Gerentes (GER01 a GER03) Supervisor (SUP01 a SUP07)
ES11	Instituição de Ensino	Escola Técnica	Média	Sudeste	Diretor (DIR01 a DIR02) Gerentes (GER01 a GER06) Supervisor (SUP01 a SUP08)

\*ES= Estudo

### O BSC como facilitador na gestão

Ao analisar o discurso dos gestores, foi possível perceber que a metodologia do BSC foi reconhecida como um instrumento de planejamento organizado. Isso significa que a ferramenta proporcionou a integração dos colaboradores, pois viabilizou o planejamento de forma colaborativa e participativa, regularidade da revisão das estratégias a partir do plano plurianual, bem como a socialização das estratégias apresentadas no BSC a partir das mídias externas e ampla comunicação interna. Outro ponto digno de nota é que o BSC como instrumento de planejamento forneceu um referencial (CANUTO, 2014) para a avaliação das possíveis contribuições e limitações do sistema de gestão estratégico destes negócios. A seguir tem-se a percepção dos gestores sobre os argumentos que justificam a visão do BSC como facilitador na gestão.

### Planejamento realizado de forma colaborativa e participativa.

O planejamento colaborativo e participativo é uma ferramenta contemporânea para intervir na realidade organizacional. Como tal, tem uma filosofia própria e desenvolve conceitos, modelos, técnicas e instrumentos específicos (BARBOSA, 2013). Santana (2008) salienta que em todos os casos de participação nas organizações por parte do colaborador ocorre de forma induzida e seletiva. É induzida porque os

funcionários normalmente não estão motivados para participar de atividades que não lhes trazem benefícios diretos e que repetidas vezes exigem deles tempo e energias adicionais; é seletiva porque a proposta participativa visa encontrar e explorar ideias e maneiras de implementá-las e não promover a democratização do processo decisório empresarial. Nesta subcategoria foram identificados 3 (três) fatores que merecem destaque na condução do planejamento de forma colaborativa, quais sejam: a gestão de portfólio, os mapas do BSC e o BSC como qualificador do planejamento.

A gestão de portfólio geralmente ocorre no nível estratégico da organização. O ES01-DIRETOR02 destaca que “[...] as informações são todas trabalhadas e levadas nesse foro de discussões que envolve toda a diretoria executiva e posteriormente é realizado outro foro que envolve os demais setores d organização”. Já no ES03 – DIRETOR 01 [...] a gestão do portfólio no negócio é levantada as sugestões de ideias na área operacional e depois as propostas sugeridas são discutidas com os diretores”. Nesta esteira, Veiga (2007) destaca que esta atividade centraliza num grupo representado pela equipe de gerenciamento a execução dos processos de identificação, seleção, gerenciamento e controle dos 3 componentes dos portfolios, com o objetivo de alcançar as diretrizes estratégicas traçadas no planejamento estratégico atual da organização.

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia. O entrevistado ES02 – GERENTE 01 justifica seu depoimento quando afirma que, “[...] a gente passa a desenhar os mapas do BSC envolvendo todas as áreas e isso facilita a visualização de onde a organização deseja chegar”. ES04 – GERENTE 03 destaca que “[...]o mapa tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do planejamento”. Neste interim Santana (2008) acrescenta que é na segunda fase que aparece o mapa estratégico, quando se trata de descrever as estratégias detalhadas de cada setor envolvido.

O Balanced Scorecard ajuda a reduzir a quantidade de informação utilizada em um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos, conforme destacado pelos entrevistados, ES02 – GERENTE 02 “[...] após 25 anos de existência da empresa foi realizado o primeiro planejamento trienal”. ES03 – GERENTE 01 “[...] afirma que é uma administração antiga e com cultura antiga, que resolve depois de anos fazer um planejamento”. Pode-se afirmar, diante do relato dos entrevistados que a empresa ainda passa por dificuldades de adaptação as mudanças, de forma a promover o alinhamento entre as áreas afins (BRUM,2005).

### **Plano Plurianual e Estratégico**

Santana (2008) exemplifica que o plano plurianual consiste em planejar estrategicamente em médio prazo com projetos e atividades a serem cumpridas. Esse processo facilita a sistematização do planejamento, a ampliação da competitividade, o monitoramento do planejamento e a ampliação do incentivo e promoção de desenvolvimento organizacional.

A sistematização dos processos reorganiza as medidas a serem tomadas. ES01 – GERENTE 04 relata que “[...] você tem uma parte da companhia que faz um estudo no modelo tradicional, estudos de cenários, estudo de mercado, estudo da concorrência e faz a análise S.W.O.T.”. Este argumento também é justificado

pelos entrevistados, ES2 – GERENTE 01 “[...] vai para a segunda parte da etapa definir missão, visão, negócio, objetivos, diretrizes, metas e assim sucessivamente” e ES03 – GERENTE 04 visa “[...] as funções que têm dentro da empresa e apontando os stakeholders que cercam a empresa, então a empresa sistematizou o planejamento com auxílio da ferramenta BSC”. Considerando o relato dos entrevistados, esta sistematização proporcionou autonomia e organização da empresa.

Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos de área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da corporação. No ES02 – DIRETOR 01 destaca ainda que, “[...] o motivo é a necessidade de negócio, de mercado e de ter uma visão de futuro, de procurar levar a empresa a um estágio maior de competitividade”. Dito isso, torna-se vital para a empresa ter alinhada as suas estratégias de competitividade, que tem se tornado ao longo dos anos um fator determinante para a sobrevivência das empresas no mercado. Sendo assim, urge que se adotem ferramentas capazes de aumentar a produtividade, com apresentação ativa dos resultados (OLIVEIRA, 2007).

O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico, no ES04 – GERENTE 02 evidencia que “[...] para ter sucesso é preciso acompanhamento das ações planejadas, trabalhando de forma planejada poderá diagnosticar os pontos críticos”. Neste sentido, o monitoramento do planejamento por meio do Balanced Scorecard permite ao gestor detectar e avaliar variações e desvios em tempo real, introduzindo ações corretivas para a continuidade e atingimento de seus objetivos (SANTANA, 2008).

No relato do entrevistado, ES04 – GERENTE 05 “planejamento é sempre um instrumento de incentivar e promover a evolução de qualquer entidade [...]”. Esta perspectiva focaliza no futuro, investindo em áreas não tradicionais, como novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, pois a competitividade atual faz com que as organizações invistam também em infraestrutura, pessoal e processos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro de longo prazo (SANTANA, 2008).

### **Socialização das Estratégias Apresentadas no BSC**

A comunicação é o processo de troca de informação de um indivíduo para outro ou de uma organização para outra. Essa comunicação envolve um emissor e receptor, que deve ser clara e transparente conforme destaca o Gerente 2 do Artigo 6, “[...] definição clara e comunicação transparente dos rumos estratégicos da empresa”.

### **Clareza nos objetivos e metas organizacionais**

O aprendizado e crescimento organizacional está relacionado com a capacidade organizacional de buscar continuamente o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Considerando os relatos dos gestores, foi possível perceber que o processo de implementação das estratégias organizacionais à luz do BSC permitiu a horizontalização do planejamento, bem como a flexibilidade de adaptar a ferramenta e assim criar uma metodologia própria que permitisse a viabilização das estratégias.

## Horizontalização do Planejamento

A horizontalização do planejamento permite um alinhamento e sinergia entre a organização e suas estratégias, envolvendo todas as áreas atuantes conforme destaca os entrevistados, ES01 – GERENTE 03

[...] quando a empresa adotou o planejamento estratégico ainda era verticalizado hoje em dia com o BSC já implantado passou a ser horizontalizado de forma que todos possam participar[...]. ES01 – GERENTE 02 “[...] a melhoria dos resultados passou a ser de interesse comum, portanto até os funcionários passaram a cobrar controles, resultado e informações.

O planejamento otimiza a verificação do efetivo sucesso da gestão estratégica e o controle dos objetivos e metas traçados dentro do contexto empresarial (CANUTO, 2014).

## Metodologia Própria

Com a necessidade de redução de custos causada pela crise recente na economia brasileira, o planejamento estratégico pode estar voltado a nova tendência de mercado como opção viável para tornar-se um negócio mais lucrativo (SOUZA, 2015), conforme menciona o ES01 – DIRETOR 01:

[...] nós temos uma metodologia própria de desenvolvimento do planejamento estratégico no mercado nacional e internacional que a gente analisa desde: tendência do mercado nacional e internacional, analisando só players (de toda a composição estratégica e de mercado) analisamos as associações de classes, associações empresariais, analisamos os sindicatos, então tem a metodologia que vamos seguindo até chegar no que a gente chama de direcionamento de mercado [...].

Conforme exposto a tendência de mercado visto que é o fator fundamental para determinar o sucesso ou fracasso de uma organização (LOPES, 2013).

## Nova cultura voltada para resultados

Os atributos que configuram o contexto ambiental e organizacional podem ser sintetizados pela a) competitividade e foco, b) cultura organizacional resistente a mudança, c) desenvolvimento corporativo, d) mapas estratégicos como facilitadores na compreensão do negócio. A seguir são apresentados os aspectos que justificam estes atributos.

## Competitividade e Foco

O foco e a competitividade empresarial é, ao mesmo tempo, a grande motivadora para a geração de negócios, para a inovação e o grande desafio enfrentado diariamente pelas empresas de todos os portes (LOPES, 2013). O planejamento voltado para o resultado e com foco no cliente deve ser alinhado para o alcance dos resultados, conforme relata ES01 – SUPERVISOR 05 “[...]a introdução de um novo paradigma gerencial, voltado para o resultado e focado no cliente/cidadão”. Neste sentido, o cliente é o alicerce de qualquer empresa e por consequência disso, toda sua estrutura deve estar voltada para ele (BRUM, 2005). Isso significa que para direcionar estratégias que visem a competitividade no mercado, é necessário o investimento dos talentos internos a partir de programas que fomentem a formação integral dos

colaboradores.

Conforme Santana (2008), os programas de capacitação e educação profissional, comumente vinculadas ao planejamento institucional, potencializa o desenvolvimento das competências individuais e coletivas, bem como do desenvolvimento integral e valorização da qualidade de vida dos colaboradores. O entrevistado ES04 – GERENTE 03 justifica seu depoimento quando afirma que “[...] esses cursos de capacitação são essenciais para o futuro profissional e organizacional [...]”. Insta observar que, por mais que um profissional reúna uma série de qualidades, ele sempre terá algo a desenvolver ou aprimorar. Segundo Canuto (2014), a exigência de qualificação se deu numa proporção de tempo superior ao tempo necessário ao indivíduo se qualificar e atender as exigências da empresa com a implementação do BSC, isto se justifica com o depoimento dos entrevistados, ES08 – SUPERVISOR 09:

[...]houve uma dificuldade muito grande no início com relação a implementação desta ferramenta”. ES09 – SUPERVISOR 06 “[...] embora estivesse falado em um Plano-Diretor chegava-se à conclusão de que não tinha gestores o suficiente para a atender a demanda empresarial [...]”.

Considerando os argumentos relatados a qualificação é necessária, porém demanda tempo para a sua conclusão. Segundo Almeida (2013), a capacidade de trabalhar em equipe se caracteriza como o envolvimento das pessoas nos desafios organizacionais, esse envolvimento reduz os riscos, evitando a dependência excessiva, e oferecem a garantia adicional de que os objetivos da organização podem ser alcançados o que é essencial para o sucesso organizacional. Diante disso o depoimento do ES06 – GERENTE 03, relata que “[...] uma questão cultural uma vez que não tinham pessoas envolvidas no processo, faziam pouco caso para as mudanças”, justifica que é necessário o envolvimento de toda a organização.

### **Cultura Organizacional Resistente a Mudança**

A cultura organizacional é construída ao longo do tempo e passa a ser constituída por todas as práticas, compondo um emaranhado de representações mentais e um sistema lógico que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Com tudo se torna a cultura organizacional uma prática resistente a mudança (CANUTO, 2014). Nesta categoria foram 5 (cinco) fatores que justificam a cultura organizacional resistente a mudança.

A mudança na cultura organizacional requer um planejamento e gerenciamento da empresa para que seus aspectos não sejam danosos as pessoas que nela compõe, ainda é possível compreender que através da cultura e da mudança se percebe o nível de comprometimento que o indivíduo tem com a organização (SOUZA, 2015). Isso se justifica através do depoimento dos entrevistados ES11 – DIRETOR 02 “[...] cultura não é modificada de um dia para o outro, de certa parte da equipe a adaptação foi tranquila já outra parte só acreditava vendo”. ES11 – GERENTE 05 “[...] mudança de cultura leva tempo, parte do pessoal assimilaram tranquilamente outra parte trabalhou na defensiva”.

A cultura revela a identidade da organização, que é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas e o modo de agir dos indivíduos. A mudança no cenário organizacional demanda tempo e persistência por parte dos gestores, visto que não é uma tarefa fácil quando a cultura já está

impregnada nas pessoas que ali estão inseridas (ALMEIDA, 2013). Justificando esta colocação o entrevistado ES06 – SUPERVISOR 05 relata que, “a cultura da empresa é bem complexa e difícil de ser mudada e nem se quer é possível inserir um novo modelo de cultura. Neste momento a cultura são regras antigas que não são mudadas tão facilmente”. Afirma também o entrevistado ES06 – SUP 08 que [...] o fato de a empresa ter um ambiente bom de trabalho causou resistência a alguns funcionários.

A cultura da empresa resume exatamente o que uma organização representa em relação à sua visão, missão, valores, estratégia e história. É como se fosse o DNA da empresa, e é fundamental que todos pratiquem e entendam permitindo que a empresa caminhe na mesma direção (ALMEIDA, 2013). Justificando a importância da ligação entre os itens fundamentais da instituição o ES06 – GER4 relata que, [...] não existia uma ligação entre as áreas de planejamento e programação operacional, as pessoas tinham impregnada uma cultura em desacordo a missão e visão.

Para os autores, Almeida (2013) e Cerqueira et al. (2015), a cultura e gestão participativa vem se destacando cada vez mais nas organizações, como uma vantagem competitiva visto que, na busca permanente pela qualidade e a eficiência, as organizações necessitam do investimento das pessoas no trabalho. Nas organizações onde há um perfil participativo, é dada aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre importantes questões, de buscar oportunidades para aprender novas coisas e procurar soluções criativas e eficientes dos problemas; e elas também estão comprometidas com a abertura a novas ideias, com a geração de soluções inovadoras e com a divulgação de informações e conhecimentos (CERQUEIRA et al., 2015).

A cultura participativa é de certa forma considerada como indicativo de uma empresa de cultura aberta, que através de processos participativos, estimulam a motivação, a cooperação e desenvolvimento do potencial criativo e do desempenho da equipe (CERQUEIRA et al., 2015). Conforme afirmam os entrevistados em seus depoimentos, ES10 – DIRETOR01 “[...] que sempre foi um local de excelência em resultado operacional, sem muito foco no resultado financeiro”. ES10 – GERENTE02 “[...] agora com a implantação do BSC está cada dia tornando a cultura dela, uma cultura mais voltada para o resultado”. ES10 – SUPERVISOR02 “[...] então esta noção mais empresarial de uma empresa voltada ao resultado, o Balanced scorecard foi um grande ganho para a empresa”.

A cultura planejada e estruturada pode proporcionar alguns benefícios potenciais às organizações, onde se destaca: promoção de pensamento e ação estratégicos; aumento do desempenho; consistência no propósito das ações; melhoria da aprendizagem organizacional e pessoal, na tomada de decisão e nas capacidades organizacionais (CERQUEIRA et al., 2015), conforme destacado pelo, ES10 – GERENTE 02 “Porque a gente não vai conseguir a disseminação da cultura de planejamento e da estrutura do planejamento que a gente fez é muito para chegar nisso[...]”.

### **Mudança de cultura; desenvolvimento, adaptação e transição**

Para Barbosa (2013), o desenvolvimento corporativo relacionado ao Balanced scorecard, traduz a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o

equilíbrio entre indicadores externos e medidas internas. Nesta categoria foram 10 (dez) fatores indicados pelos entrevistados.

Indicadores que proporcionam o crescimento e desenvolvimento, com a ferramenta do BSC é possível ter um diagnóstico de toda a organização, no qual consiste em quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos de negócios internos e de aprendizagem e crescimento), podendo ter uma análise melhor do desempenho operacional de uma organização e estabelece quais medidas irão impulsionar o seu futuro (BARBOSA, 2013), conforme destaca os entrevistados ES07 – GERENTE 04 “[...] necessidade de utilização de ferramentas que propiciem a tomada de decisão baseada em indicadores atrelados aos objetivos de missão e visão estratégica da organização”. ES07 – SUPERVISOR 06 “Em função do desenvolvimento da missão e visão no momento de criação era necessário manter as metas monitoradas e acompanhadas”.

Modelo próprio de crescimento, os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa (BARBOSA, 2013). Como definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem, afirmando os entrevistados em seus depoimentos ES07 – GERENTE 03 “[...] as pessoas que organizam a empresa eram empreendedoras e já tinham o processo de PE enraizados em suas mentes e estilo de administração” e o ES07 – DIRETOR 01 “[...] a empresa adotou um modelo próprio e adequado a atender as necessidades, através de um estruturado processo”.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa através de medidas de desempenho que serve de base para gestão estratégica. O BSC se diferencia dos demais sistemas de gestão porque seus objetivos e medidas derivam da visão estratégica (ALMEIDA, 2013). Conforme evidencia o ES06 – DIRETOR 02 “[...] antes do BSC basicamente era um modelo de Porter bem clássico de mapear cenários, as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. E aí com o BSC surgiu uma formulação bem discutida de missão e visão”.

BSC como facilitador na Gestão, para Almeida (2013), o Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento que comunica a estratégia, por isso não podemos dizer que ele prescreve a estratégia, é considerada pelo autor que a estratégia é uma hipótese dentro de um conjunto de opções associadas a cenários prospectivos. Por isso, mesmo que as organizações não possuam estratégias claras e concisas, elas se beneficiam da adoção da gestão balanceada do desempenho, porque inclusive podem rever e formalizar orientações sobre valor. Conforme mencionado pelo ART06 – DIR01 “A eficiência e a eficácia são imprescindíveis em qualquer ramo de atividade e muitas vezes é necessário a implementação de alguma ferramenta de gestão” e pelo ART06 – SUP10 “[...] os impactos foram mínimos com a implantação da ferramenta, todos aguardavam que o planejamento voltasse para a empresa”.

BSC facilitador no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal, para os autores Almeida (2013) e Barbosa (2013), o BSC facilita o processo de desenvolvimento de pessoas dentro das organizações tendo como principal objetivo verificar e explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade de produção de cada um, tendo em vista a criação de novos comportamentos, habilidades, estabelecendo métodos que

proporcione o aumento do desempenho e a motivação profissional do indivíduo. Já o BSC inserido no treinamento consiste em aperfeiçoar o indivíduo nas tarefas que desempenha e com isso proporcionará um aumento na produtividade, que coincide como argumento do ART06 – GER04 “Implementação urgente do orçamento empresarial e o treinamento de pessoal, é uma tecnologia com acesso a todos treinamentos, divulgação e pessoal. [...] todos os três são importantes com uma grande ênfase para pessoal”.

O BSC é base para o gerenciamento de informações e tomada de decisão por parte dos gestores, sendo um facilitador na tradução da visão e a estratégia da organização em objetivos, e com isso, estabelecer parâmetros de medidas ou indicadores, como tradicionalmente é denominado (LOPES, 2013), que coincide como argumento do ART08 – GER04 “[...] decidir, ousar e tomar a iniciativa, como dono da empresa” e do ART08 – GER03 “[...] aprendizado contínuo, compartilhando e disseminando o conhecimento”.

BSC proporcionou estruturação do negócio, Canuto (2014) aponta que o BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas Financeiras, dos Clientes, dos Processos Internos e do Crescimento, que ajustam a estrutura da empresa adequando-se as necessidades estratégicas da mesma, afirmando isso o entrevistado ART09 – SUP06 destaca que “Grande deficiência em resultados começamos a estruturar melhor as unidades de negócios. Começou a se buscar a relação entre causa e efeito, para que as pessoas entendam o reflexo de suas ações”.

Aumento do resultado e otimização de custos, de acordo com o exposto pelos autores Lopes (2013) e Canuto (2014), as perspectivas financeiras são instrumentos que traduzem a execução da estratégia e apontam a forma de contribuir para a ampliação dos resultados financeiros. Através desta perspectiva, a qual também é conhecida como perspectiva do acionista é possível evidenciar quais são as metas e medidas que direcionam o negócio, como, por exemplo, a determinação da capacidade de investimentos, disponibilidade orçamentária, redução de custos e aumento da produtividade, entre outros fatores determinantes. O entrevistado ART09 – SUP05 destaca que “[...] implementadas as etapas de planejamento, definição e qualificação das estratégias de manutenção da rotina e do crescimento vegetativo inerentes à excelência operacional, culminando no aumento de produtividade, melhoria dos serviços e na otimização dos custos”.

### **Necessidade de mão de obra qualificada**

Para Santana (2008), as organizações estão à procura de profissionais qualificados, mas o que ocorre na prática é que em algumas áreas esses profissionais não estão totalmente qualificados para exercer a função de maneira eficaz. Nesta categoria foram 05 (cinco) fatores indicados pelos entrevistados.

Qualificação profissional, para os autores Lopes (2013) e Canuto (2014) o BSC proporciona a qualificação e o desenvolvimento do capital humano que visa a potencialização das habilidades e competências pessoais, na perspectiva de um crescimento individual e coletivo. Visa compreender que as pessoas produzem, vendem, tomam decisões, atendem, comunicam, supervisionam, dirigem negócios, estabelecem metas, executam e avaliam estas metas e ações, portanto precisam ser tratadas como parte relevante do contexto organizacional e precisam estar inteiradas e compartilhar dos objetivos institucionais, a fim de que possam contribuir com o sucesso delas. Contribuindo no que foi exposto o entrevistado ART09

– SUPERVISOR 12 afirma que “[...] promoção do crescimento integra empregados e força de trabalho com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional” já o entrevistado do ART09 – GERENTE 08 afirma que “[...]a empresa evoluiu em termos de qualificação dos funcionários e controle dos procedimentos internos, esta evolução contribui com o crescimento da empresa e engajamento dos funcionários”.

Foco no Aprendizado e Conhecimento, trata-se da habilidade de inovar e melhorar a capacidade da empresa, agregando valor tanto interno quanto externo, nesta perspectiva de aprendizagem e conhecimento proporciona ao funcionário o alinhamento das informações, motivação e empowerment, com isso os gestores ficam mais aptos a tomar decisões de maneira racional, alcançando os objetivos pretendidos pela empresa (BERGENTHAL, 2012). A ferramenta do BSC mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento, alinhando os processos e operações (BERGENTHAL, 2012). O entrevistado ART05 – SUPERVISOR 05 faz menção que “[...] que existe um mapa de cada área de gestão da empresa exemplo; tecnologia da informação, recursos humanos, logística tudo se integrando em um único mapa que forma nosso organizacional [...]”.

Gestão de Tempo Através do BSC, para melhorar os rendimentos do time, o líder precisa organizar, primeiramente, a esfera pessoal, ou seja, aprender a tornar o tempo mais produtivo com o auxílio de técnicas de planejamento e organização (VEIGA, 2007), conforme destaca o entrevistado ART03 – SUPERVISOR 05 “O BSC trouxe um modelo que é a realidade do instituto aproveitando toda a carga horária de trabalho semanal e anteriormente ao BSC os servidores expressavam uma preocupação com relação à sua carga de trabalho”. Esta é uma das evidências de que o líder faz um papel importante no foco dos resultados através do BSC é apontada pelo ART03 – SUPERVISOR 04 “[...] que a modernização também é importante, o trabalhador ter acesso a ferramentas que melhorem a eficiência do seu tempo e o trabalho se torna motivador também. Muitas vezes, veem colegas que trabalharam em outros lugares com ferramentas melhores”.

Programas de capacitação interna, conforme cita Santana (2008), os programas de capacitação e educação profissional, comumente vinculadas ao planejamento institucional, potencializando o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, bem como do desenvolvimento integral e valorização da qualidade de vida dos colaboradores. O entrevistado ART4 – GERENTE 03 justifica seu depoimento quando afirma que “[...] esses cursos de capacitação são essenciais para o futuro profissional e organizacional [...]”. Insta observar que, por mais que um profissional reúna uma série de qualidades, ele sempre terá algo a desenvolver ou aprimorar.

Necessidade de mão de obra qualificada, segundo Canuto (2014), a exigência de qualificação se deu numa proporção de tempo superior ao tempo necessário ao indivíduo se qualificar e atender as exigências da empresa com a implementação do BSC proporcionou em avanço significativo em termos de qualificação e isto se justifica com o depoimento dos entrevistados, ART 8 – SUPERVISOR 09 “[...]houve uma dificuldade muito grande no início com relação a implementação desta ferramenta mas em pouco tempo já estão todos adaptados e atendendo a demanda empresarial”. Considerando o argumento do relatado a qualificação é necessária porem demanda tempo para a sua adequação e conclusão.

## Mapas Estratégicos como Facilitadores na Compreensão do Negócio

O mapa estratégico é uma estrutura, de longo prazo, que não deve ser alterada no curto ou médio prazo. Serve para ajudar a organização a estruturar suas campanhas e ações de comunicação tendo em vista os seus pilares que justificam o propósito de sua existência, assim como sua visão e missão (VEIGA, 2007). Ressalta ainda o autor que, o mapa estratégico é a materialização do propósito e dos valores da organização.

BSC facilitador na sincronização dos processos, é possível definir a melhoria de processos de negócios como o resultado do refinamento desses processos e sua otimização, os processos são fonte das competências específicas da empresa e fazem a diferença em termos de concorrência. Neste sentido o BSC inserido nos processos faz com que haja uma sincronia entre todos os setores (VEIGA, 2007). O entrevistado ART03 – SUPERVISOR 03 faz menção que “[...] têm quatro mapas que são complementares a gestão, dando suporte para todas as áreas da empresa. [...] você tem que fazer uma leitura de forma geral de todos os mapas da BSC. Com esta desverticalização que está dentro da empresa, nós estamos com um grande grupo de pessoas, representando cada área.”.

Planejamento do desenvolvimento estratégico, para os autores Santana (2008) e Souza (2015) o planejamento estratégico alinha a organização para enfrentar as ameaças e oportunidades provenientes do seu ambiente. O BSC inserido nas organizações possibilita a reflexão sobre as respostas referentes as variáveis do mercado ao qual ela está inserida através da definição do conteúdo e do processo estratégico a ser mensurado. Confirmando o que foi dito o ART04 – SUPERVISOR 05 acrescenta que “[...] estes indicadores estratégicos não tinham controle e medição antes do BSC, o planejamento era voltado somente para o macro”.

Rotina planejada, o gerenciamento da rotina tem como ponto de partida as metas anuais da empresa que são definidas com base no plano de longo prazo. Seu objetivo é o de direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade dos procedimentos para a sobrevivência da empresa (SOUZA, 2020). ART04 – SUPERVISOR 03 “Com a implantação da ferramenta BSC a administração ficou mais transparente e a rotina totalmente planejada [...]”.

A rotina como sendo as práticas administrativas ou organizacionais que são realizadas constantemente, estando agregadas nas atividades diárias, conforme os costumes aprendidos (SANTANA, 2008). Quando a rotina é estática torna-se improdutiva, acabando por impedir ou atrapalhar as mudanças, transformações e progressos na empresa. A rotina deve ser limitada, os gestores devem limitar cada rotina tanto no ambiente onde ela nasce, como até onde ela pode alcançar, uma rotina inflexível pode impedir a criatividade e as novas formas de fazer melhor um trabalho (SOUZA,2020). O ART04 – SUPERVISOR 02 destaca que “[...] ajudar a traduzir estratégias de forma simples [...] uma gestão que busca resultados fortes”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi compreender a percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à luz do BSC nos trabalhos (tese e dissertações) publicados entre os anos de 2005

e 2020, examinando a aplicação desta ferramenta em diversos ramos organizacionais, conduzindo esforços para compreender a opinião da gestão sobre uso do BSC.

O BSC, de acordo com Campos (2002), não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre aspectos vitais que não estavam claramente articulados. Retrata como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos para atender às exigências impostas pelo ambiente cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação”.

Uma excepcional estratégia não garante às organizações uma posição competitiva privilegiada, a não ser que tal estratégia venha acompanhada de uma implementação bem-sucedida. Não há comprovantes, nem caminhos definidos que deem suporte a uma boa implementação. O que não pode ser mensurado, dificilmente poderá ser gerenciado com eficácia. Mesmo em empresas que já utilizam indicadores financeiros e não financeiros para avaliar seu desempenho, esses não fazem parte de um sistema integrado de informações gerenciais.

O *Balanced Scorecard* apresenta os indicadores financeiros como o resultado de todo esforço organizacional, mas incorpora de forma abrangente, um conjunto de medidas que vincula o desempenho do negócio sob a ótica dos clientes, dos processos, da capacidade dos funcionários e, sobretudo, da maximização da riqueza dos acionistas no longo prazo. Como uma nova ferramenta de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* demonstra de forma transparente como as decisões de uma determinada unidade estratégica de negócio podem produzir efeitos não só sobre seus próprios resultados, mas também em toda a estratégia corporativa, relacionando e traduzindo as ações imediatas com os objetivos e metas de longo prazo, produzindo a sinergia necessária ao cumprimento da missão/visão da organização.

Na realidade o objetivo principal do *Balanced Scorecard* é comunicar a estratégia corporativa a todos os níveis da estrutura organizacional, alinhando objetivos e metas estratégicos com indicadores e recompensas pessoais, promovendo um autêntico “Loop” de aprendizagem estratégico. Espera-se que o BSC venha a fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construïrem organizações de grande sucesso. Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como passo para uma jornada plena de aprimoramento da arte de administrar.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. W.; ROMANO, M.; SILVA, D. S.; PORTUGAL, G. T.. Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v.20, n.66, p.3-18, 2015.

ALMEIDA, V. E. D.. **Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

BARBOSA, C.. **Aplicação do balanced scorecard em empresa familiar do setor de serviços: Um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Ciências contábeis) -

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Belo Horizonte, 2013.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.. Transformational leadership: A response of critiques. In: CHEMERS, M. M.; AYMANN, R.. **Leadership theory and research: Perspectives and directions**, New York: Academic Press, 1993.

BENNIS, W.. **Managing people is like herding cats**. Provo: Executive Excellence Publishing, 1999.

- BENNIS, W.. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C.W.. Liderança: A Administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v.4, n.3, p.107-114, 1994.
- BERGENTHAL, V. G.. **Balanced scorecard no instituto nacional do seguro social**: uma análise segundo a percepção dos servidores da linha de frente. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Marias, 2012.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S.. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BRUM, M. R.. **O balanced scorecard e a gestão estratégica: Estudo de caso em uma corporação de grande porte de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- BRYMAN, A.. **Charisma and leadership of organizations**. London: Sage Publications, 1992.
- BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M.. Sgada- Sistema de Gestão e avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). **Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.6, p.1-23, 2002.
- Canuto, F. E. S. **Gestão estratégica a luz das perspectivas do BSC**: Um estudo no Instituto Federal de Educação do Ceará. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.
- CAVALCANTE, G. T.; MACEDO, M. A. S.. Análise do desempenho organizacional de agências bancárias: aplicando DEA a indicadores do BSC. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.14, n.3, p.3-17, 2011.
- CARVALHO, A. N.. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.32, p.35-49, 2012.
- CERQUEIRA, B.; FRACAROLLI, G. S.; ROLIM, F.. **Gestão por resultados**: Disseminação e engajamento dos servidores para implementação do planejamento estratégico municipal. Propostas à Prefeitura Municipal de Osasco. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015
- CONGER, J. A.. Charismatic Leadership. In: BRYMAN; A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHLBIEN, M.. **Leadership**. London: Sage, 2005.
- Costa, A. P. P.. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implantação. São Paulo: Atlas, 2006.
- Denis, J. L.. Perspectives on Strategic Leadership. In: BRYMAN; A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL, M.. **Leadership**. London: Sage, 2011.
- FALLEIROS, J. P. B.; SILVA, J. E. A. R.; MERGULHÃO, R. C.. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso. **Reuna**, v.19, n.5, p.67-88, 2014.
- FIEDLER, F.. **Theory of Leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.. BSC ea Estrutura de Atributos da Contabilidade gerencial: Uma Análise não brasileiro ambiente **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.2, p.187-198, 2010.
- GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A.. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC-PNQ. **Revista Alcance**, v.11, n.1, p.101-1, 2004.
- GONÇALVES, M. N. C.. **Estilos de liderança**: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto Alegre, 2008.
- GONZÁLEZ, P. G.. La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. **Revista Universo Contábil**, v.5, n.2, p.87-105, 2009.
- GUIMARÃES, J. C. C. C.; TAVARES, M. C.. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.11, n.3, p.234-262, 2012.
- HAMBRICK, D. C.. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy Picture. **Management Journal**, v.10, n.1, p.5-15, 1989.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.. **Psicologia para administradores de empresa**: a utilização dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Atlas, 1979.
- HOUSE, R. J.. **A 1976 theory of charismatic of leadership**. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L.. Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. Linking the Balanced Scorecard to strategy, **California Management Review**, Berkeley, v.39, n.1, p.53-79, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z.. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIMA, E.; SILVA, M.; ARAÚJO, M.; CUNHA, C.. Balanced Scorecard (BSC) – uma visão metodológica para o acompanhamento de sua implementação. **Revista do Serviço Público**, v.54, n.3, p.47-66, 2003.
- LIMA, M.; SERRA, F. R.; MEYER, V.; FERREIRA, M. P.. Modelando o BSC para as universidades do Sistema Acafe. **Revista Organizações em Contexto**, v.5, n.9, p.46-68, 2009.
- Lopes, A. C. V., (2013). **Adoção de inovação organizacional**: O caso do balanced scorecard (BSC) em empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013.

LOPES, A. C. V.; KNISS, C. T.; RAMOS, R. H.. Fatores Que Influenciam a Adoção do Balanced Scorecard (BSC) em Uma Cooperativa Agroindustrial: Um Estudo com base na Teoria de Difusão de Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.14, n.3, p.131-144, 2015

LUEG, R; VU, L.. Success factors in Balanced Scorecard implementations -- A literature review. **Management Revue**. v.26, n.4, p.306-327, 2015.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M.; CAVALCANTE, G. T.. Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. **Revista Economia & Gestão**, v.9, n.19, p.65-84, 2009.

MALACARNE, R.; BALASSIANO, M.; NOSSA, V.. Implicações do BSC nas Práticas Cotidianas que Envolvem a Gestão de Pessoas: Estudo de Caso em uma Instituição de Educação Profissional. **Organizações & Sociedade**, v.23, n.78, p.406-420, 2016.

MARTINS, S. B.. **Características diferenciais de líderes em hospitais públicos e privados**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade FEAD, Belo Horizonte, 2006.

MILES, R. E.. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, p.546-562, 1978.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B.. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, D. D.; CAMPOS, F. C.. Balanced Scorecard (BSC): uma contribuição à Contabilidade Gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v.15, n.2, p.9-22, 2004.

NAVARRO, P.; DÍAZ, C.. Análisis de Contenido. In: DELGADO, J. M.; GUTIERREZ, J.. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.

NORRIE, J; WALKER, D. A.. Balanced Scorecard Approach To Project Management Leadership. **Project Management Journal**, v.35, n.4, p.47-56, 2004.

OLIVEIRA, R. D. F.. **Motivos que levam empresas a optar pela implementação do balanced scorecard**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PETTIGREW, A. M.. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, 1987.

PORTER, M. E.. What is Strategy?. **Harvard Business Review**, 1996.

QUESADO, P. R.; RODRIGUES, L. L.. Fatores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal. **Revista Universo Contábil**, v.5, n.4, p.94-115, 2009.

ROBBINS, S. P.. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F.. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v.16, n.1, p.19-34, 2011.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N.. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.5, n.2, p.88-119, 2012.

SANTANA, J. L.. **A implantação da ferramenta balanced scorecard (BSC) no planejamento estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento**. (Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SILVA, A.. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA, R. M.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, M. L. D.. **O estudo da eficácia nas escolas técnicas do programa de educação integral do governo do Estado de Pernambuco**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2015.

SOUZA, M. L. D.. **O estudo da eficácia nas organizações: estratégia e métodos**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.

STEFANO, S. R; GOMES, A. C.. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, v.2, n.1, p.127-145, 2014.

STEINER, C.. **Os papéis que vivemos na vida**: a análise transacional de nossas interpretações quotidianas. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

Stogdill, R. M.. **Hand-book of leadership**. New York: McMillan Free Press, 1974.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TISOTT, S. T.; RIZZO, M. R.; MOURA, R. G. G.; VELOSO, V. L.. Desempenho e análise da utilização do BSC na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP. **Reuna**, v.16, n.2, p.35-52, 2011.

TODOROV, M. C. A.; MARTINS, C. B.; MARTINS, S. B.; NOVARETTI, M. C. Z.. A disseminação das estratégias corporativas baseadas no balanced scorecard: um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v.3, n.3, p.65-77, 2014

TOLFO, S. R.. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C.. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Veiga, S. C.. **Implementação de ferramenta de gestão em**

**organizações públicas:** O caso Embrapa Gado de Leite. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

WATSON, C.. Leadership, management and the seven Keys. **The Mckinsey Quarterly**, v.83, 1983.

YUKL, G. A.. **Leadership Organizations**. Hoboken: Prentice-Hall, 1981.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C.. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.2, p.19-37, 2008.

ZORZI, A.; ENSSLIN, L.. Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC MCDA-C. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.4, n.7, p.101-124, 2007.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea ([https://opensea.io/HUB\\_CBPC](https://opensea.io/HUB_CBPC)), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

*The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).*



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157916553499377665/>