

## **O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR-CHAVE PARA A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

**MARCELA RESENDE OLIVEIRA DOS SANTOS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**SIMONE COSTA NUNES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**ANTONIO CARVALHO NETO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# O PAPEL DO GESTOR COMO FATOR-CHAVE PARA A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender como os gestores influenciam o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC tem sido amplamente adotado como uma ferramenta poderosa de gestão por meio de uma abordagem formal e sistemática (Kaplan, 2002), que tem a capacidade de medir tanto indicadores financeiros quanto indicadores de desempenho não financeiros, integrando-os em uma rede de causa e efeito, possibilitando uma reflexão mais abrangente da complexidade da gestão contemporânea. (Mendes e Toscano, 2010).

Muitas empresas apresentam grande dificuldade em implantar as estratégias elaboradas pela alta administração (Kaplan e Norton, 1997) e, no que se refere às empresas brasileiras, elas enfrentam um conjunto de desafios na busca pela implantação de um sistema eficiente de medição de desempenho organizacional. (Bertucci e Hirscheimer, 2005). As dificuldades decorrem de diversos fatores, como a prevalência de métricas financeiras e a fragilidade na identificação de indicadores. Mas, entre os fatores críticos, o envolvimento e apoio dos gestores destaca-se como o principal no estudo realizado por Galas e Forte (2021), sendo considerado fator crucial para o sucesso na implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC.

Frente a essa constatação surgiu a questão norteadora do estudo, a saber: Como os gestores influenciam o processo de implementação do processo de desdobramento estratégico através da ferramenta do *Balanced Scorecard*? A partir daí formulou-se o objetivo central da pesquisa que se desdobrou em três objetivos específicos: a) identificar quais comportamentos dos gestores podem ser considerados como críticos para a implantação do BSC; b) identificar quais práticas dos gestores podem ser consideradas como críticas para a implantação do BSC; e, c) identificar as principais dificuldades encontradas na implantação do processo.

A pesquisa foi realizada em uma *startup* brasileira com atuação global, de grande porte (acima de 500 empregados) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021), com sede instalada no Estado de Minas Gerais. A abordagem de pesquisa foi a qualitativa; o método configura-se como estudo de caso único; e a coleta de dados ocorreu por meio de 21 entrevistas com gestores na alta gestão (C-level e diretoria) e na gestão intermediária (gerente e supervisor), de todas as áreas da empresa e, todos eles conectados ao processo de planejamento estratégico.

O estudo realizado visa contribuir para que empresas que pretendem implementar o BSC possam avançar de forma mais segura, da formulação para a implantação das estratégias. Os resultados apontam, entre outros, para a necessidade de aprofundamento em aspectos como os comportamentos e as práticas específicas dos gestores que são vistos como críticos na implementação do processo estratégico, tais como: a definição prévia de objetivos estratégicos e o seu desdobramento; o compartilhamento do contexto estratégico com todas as camadas de gestão; o estabelecimento de uma comunicação clara e objetiva; e a capacitação na metodologia tendo em conta todos os envolvidos, o que inclui aqueles que atuam nas operações. Esses são alguns dos aspectos que podem contribuir para que o processo de implementação do BSC seja bem-sucedido.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Desdobramento estratégico e o *Balanced Scorecard*

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

viável (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006). Em um mercado competitivo, a integração de estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos é desafiadora, sendo uma busca destacada por Brandão et al. (2008). Mintzberg (2003) categoriza os sistemas de planejamento e controle em dois tipos distintos: controle de desempenho, voltado para regular o desempenho geral, e planejamento das ações, buscando regular ações específicas.

Frente aos sistemas de planejamento e controle de Mintzberg, o BSC destaca-se como uma ferramenta complementar ao planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC traduz a missão e estratégias empresariais em medidas abrangentes de desempenho, servindo como base para um sistema de medição e gestão estratégica. Isso permite o acompanhamento da regulação do desempenho e das ações específicas, convertendo o abstrato do planejamento estratégico em ações práticas.

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

Mendes e Toscano (2010) destacam a evolução dos sistemas de mensuração e controle ao longo do desenvolvimento das ciências da gestão, sendo estes inicialmente centrados nos resultados financeiros durante a era industrial, onde a crescente importância dos ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, levou à necessidade de incorporá-los nos sistemas de mensuração e controle organizacionais.

Diante da necessidade de integrar estratégia e desempenho, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o BSC na década de 1990, tendo como objetivos: traduzir visão e missão em resultados; comunicar e vincular objetivos estratégicos, medidas, planos e metas; promover o alinhamento de iniciativas estratégicas; e fomentar a aprendizagem e o feedback estratégico. Mintzberg (2003) destaca que o BSC, como ferramenta de gestão, oferece flexibilidade para se adequar às necessidades das empresas, acompanhando a evolução da execução estratégica.

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

Isso permite o alinhamento da estratégia em todos os níveis da empresa, promovendo a responsabilidade e o engajamento de todos os membros, auxiliando os gestores no monitoramento do desempenho estratégico, identificação de áreas de melhoria e tomada de ações necessárias, auxiliando as organizações a alcançarem resultados consistentes com os objetivos estratégicos estabelecidos (Kaplan, 2002).

O BSC tem como objetivo traduzir a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas, que são devidamente organizados em quatro perspectivas de desempenho, sendo: financeira, clientes, processos internos e aprendizado organizacional (Nisembaum, 2000).

Quesado, Guzmán e Rodrigues (2012) afirmam que as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento – formam uma abordagem equilibrada, integrando indicadores financeiros tradicionais com indicadores que impulsionam o desempenho futuro. Tendo em conta essa perspectiva, o BSC tem um enfoque integrador. A sua construção ajuda a implementar a estratégia e a coordenar os objetivos nos distintos níveis das unidades estratégicas de negócios.

O BSC, conforme Galas e Forte (2021), estabelece uma integração entre a perspectiva financeira e as outras três perspectivas (clientes, processos internos e aprendizado/crescimento). A abordagem visa criar uma relação de causa e efeito, proporcionando uma visão abrangente do impacto das ações estratégicas e ao considerar os clientes, processos internos e

aprendizado/crescimento, além dos resultados financeiros, o BSC promove um planejamento mais completo e orientado para o futuro. Essa integração de perspectivas é fundamental para impulsionar o progresso e alcançar os objetivos organizacionais.

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

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

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

O BSC proporciona uma visão abrangente das ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos, integrando inter-relações de causa e efeito entre essas perspectivas. Essa abordagem assegura a sinergia e o alinhamento, destacando a importância de indicadores relacionados ao capital organizacional para avaliar a capacidade da empresa em promover mudanças e disseminar melhores práticas (Kaplan; Norton, 2004).

Ele utiliza o mapa estratégico como uma ferramenta visual para representar interconexões entre os componentes da estratégia, onde, além de medir e gerenciar a estratégia, ele oferece uma arquitetura lógica para descrever e comunicar a estratégia, promovendo uma compreensão compartilhada e facilitando sua implementação coerente e alinhada em toda a organização. Essa abordagem abrange elementos essenciais para o sucesso estratégico. (Kaplan e Norton, 2004).

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

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

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

As organizações têm adotado o BSC para medir o desempenho de ativos financeiros e não financeiros, bem como para aprimorar a implementação de estratégias. No entanto, para obter resultados satisfatórios, é essencial que este esteja alinhado com processos

organizacionais e gerenciais eficazes, com o objetivo de garantir a efetividade do modelo e permitir que a empresa alcance resultados positivos (Mendes e Toscano, 2010).

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

Para efetiva implantação do BSC, Olve, Roy e Wetter (2001) ressaltam que a participação ativa da alta direção é de extrema importância para garantir o sucesso do processo, pois demonstra o seu comprometimento com a implementação do modelo, garantindo que este seja tratado com alta prioridade e receba total apoio de toda a organização.

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

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

## **2.2 A gerência e o papel do gestor**

Destaca-se, em primeiro lugar, que nesta pesquisa foi adotado o termo gestor para definir a função gerencial e não o termo líder, como mencionado por alguns autores. Esta premissa se faz necessária com o objetivo de delimitar o foco desta pesquisa, mas, sabe-se que a função liderança se conecta diretamente com o gestor, uma vez que ela perpassa a gestão através da visão estratégica. Segundo Kaplan (2002), os líderes incentivam a adoção de novas ideias, inspirando decisões que beneficiem a organização, enquanto os gerentes mantêm a estabilidade, estabelecendo sistemas para garantir a conformidade com políticas e diretrizes.

O papel fundamental do gestor é estabelecer a conexão entre os processos administrativos e as pessoas envolvidas neles, garantindo a integração eficaz entre ambos, conforme apontam Siqueira, Spers, Spers, & Machado (2004). Mintzberg et al. (2006) reforça que os gerentes incentivam e orientam as pessoas em suas unidades, motivando, inspirando, treinando, educando, impulsionando e aconselhando, bem como garantindo a criação e manutenção da cultura organizacional.

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

O gestor deve reagir aos estímulos em tempo real, sendo uma pessoa moldada pelas demandas de seu trabalho e inclinada a preferir a ação em vez de postergá-la. Além de lidar com exceções, ele é encarregado de cumprir diversas obrigações regulares, abrangendo rituais, cerimônias, negociações e o processamento de informações que mantêm a conexão da organização com seu ambiente (Mintzberg et al., 2006). Sendo assim, o gestor exerce um papel fundamental no processo de planejamento estratégico.

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

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

A gestão eficaz vai além da visão estratégica, envolvendo também habilidades de gerenciamento para garantir a implementação (Kaplan, 2002). Segundo Rego e Pina (2003), a efetividade do processo de transformação está amplamente ligada à competência do gestor, não se restringindo apenas à visão estratégica, desempenhando este um papel crucial ao adotar medidas para garantir a sobrevivência a curto prazo e ao direcionar a organização para superar obstáculos e assegurar seu futuro, ultrapassando as fontes de inércia.

No que se refere à implantação efetiva do BSC, é fundamental que os gestores se envolvam ativamente e compreendam que não se trata apenas de implementar um novo processo de mensuração, mas sim de adotar um novo sistema gerencial estratégico, implicando em institucionalizar novos valores e estruturas, rompendo com antigos modelos de poder e acompanhamento de desempenho. (Mendes & Toscano, 2010). A posição do gestor, conforme argumenta Kaplan e Norton (2007), deve ser de compartilhar funções e responsabilidades, a fim de evitar o isolamento durante a implementação do BSC. Siqueira et al. (2004) reforçam que o gestor não deve se posicionar de forma a buscar o poder, mas o concede às outras pessoas, transformando suas intenções em realidades e sustentando-as ao longo do tempo.

Destaca-se papel dos gestores nas transformações organizacionais, agindo como agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura desejada, especialmente através de sua atuação exemplar. É crucial que esses gestores estejam preparados para desempenhar seu papel de educador, formador e orientador, criando um ambiente motivador para que os empregados utilizem sua potencialidade e busquem padrões elevados de desempenho. (Eboli, 2002).

A participação dos gestores na implementação estratégica tem sido amplamente estudada, segundo Günther e Cunha (2022), mas, eles fazem a ressalva de que a descrição e sistematização dos papéis do gestor e sua influência na implementação da estratégia ainda são áreas que requerem maior atenção e pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Para essa pesquisa a abordagem qualitativa foi privilegiada tendo em vista permitir a obtenção de dados complexos e de forma detalhada, buscando compreender o fenômeno em sua profundidade, capturando dados subjetivos. Essa abordagem permitiu explorar uma questão complexa que não se mostra facilmente observável diretamente (Godoy, 1995).

Quanto ao método, o estudo de caso único se mostrou adequado aos propósitos da investigação, pois permite análise aprofundada e contextualizada do ambiente (Leonard-Barton, 1990) para esclarecer o processo de tomada de decisão, sua implementação e os resultados alcançados. Para que se pudesse obter compreensão mais abrangente da influência dos gestores no processo de Desdobramento Estratégico, era essencial utilizar uma metodologia que possibilitasse capturar os aspectos dinâmicos, fornecendo descrição detalhada do processo e proporcionando *insights* sobre o comportamento individual, de grupos de trabalho e organizacional, ao longo do tempo. O estudo ocorreu em uma empresa, de nome fictício Ativa, localizada no Estado de Minas Gerais. Trata-se de uma *startup* de grande porte.

A coleta de dados ocorreu por meio de diferentes formas de evidências: a) Entrevista – semiestruturada tendo em vista que a pesquisadora responsável pela coleta dos dados estava atenta à possibilidade de incluir novos questionamentos na medida em que cada entrevista transcorria, tendo sido utilizado um roteiro; b) Observação participante – uma das pesquisadoras fazia parte do corpo da alta gestão da Ativa e pode observar o fenômeno ao mesmo tempo em que dele participava em momentos como reuniões do corpo diretivo e em

conversas informais com colegas de trabalho; c) Documentos – a presença da pesquisadora na empresa também permitiu o livre acesso a diversos documentos como atas de reuniões, materiais referentes ao sistema de gestão e apresentações, todos relacionados à implantação do BSC pela empresa, que se encontra em seu segundo ano de implementação.

Ressalta-se que a pesquisadora membro da empresa, esteve atenta à recomendação de Yin (2005), que diz da necessidade de se realizar interpretações imparciais das respostas e dados encontrados na pesquisa, evitando noções preconcebidas. Não obstante, destaca-se que essa proximidade permitiu compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais, capturando informações não apenas em situações formais, mas também em interações informais. Castro (2002), reforça a relevância do papel de pesquisador-observador ao ressaltar que a ciência tem como foco a realidade empírica, por isso a observação desempenha um papel fundamental, não apenas para ver, mas também para examinar e compreender.

A escolha dos entrevistados considerou: Diferentes áreas da empresa (Vendas; Organização do Cliente; área de Produto; Marketing; Financeira e Jurídica; Recursos Humanos); Nível – Estratégico (*C-levels* e diretores) e Tático (gerentes e supervisores); Pessoas que estavam, de alguma forma, conectadas ao processo de planejamento estratégico e que poderiam contribuir com informações e percepções sobre o desdobramento estratégico.

Os participantes da pesquisa, num total de 21, têm o seguinte perfil, predominante: todos com graduação completa; 92% com pós-graduação, refletindo a exigência educacional da posição e o perfil global da *startup*; 64% eram mulheres; média de 4,5 anos de trabalho na Ativa. A empresa opera 100% remotamente, o que permite a presença de gestores de diversas regionalidades, mas a pesquisa considerou apenas gestores brasileiros. A tabela 1 apresenta os cargos desses entrevistados:

**Tabela 1 – Participantes da pesquisa**

Entrevistado	Cargo
E1	CFO ( <i>Chief Financial Officer</i> )
E2	Gerente de Recursos Humanos
E3	Supervisor de Recursos Humanos
E4	Diretor Jurídico
E5	Diretor de Relacionamento com o Cliente
E6	Gerente Sênior de Marketplace
E7	Gerente Sênior de Serviços
E8	Gerente de Relacionamento com o Cliente
E9	Gerente de Serviços
E10	Supervisor de Marketplace
E11	Supervisor de Relacionamento com o Cliente
E12	Supervisor de Gestão de Talentos
E13	CPO ( <i>Chief Product Officer</i> )
E14	Diretor de Produto
E15	Gerente de Marketing
E16	Diretor de Vendas
E17	Diretor de Produto
E18	Diretor de Finanças
E19	Supervisor de Gestão de Projetos
E20	Supervisor de Desenvolvimento de Soluções
E21	Consultor contratado pela empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Houve atenção ao critério de saturação que, segundo Minayo (2017), em pesquisas qualitativas considera-se interromper a coleta de dados quando novas entrevistas não adicionam mais *insights* ao objeto de estudo, sendo um N de 20-30 pessoas considerado seguro e suficiente

para a análise qualitativa. Para Bauer e Gaskell (2000), N pode se estabelecer entre 15-25 entrevistas individuais.

Os dados obtidos por meio das diferentes fontes de evidências consideradas neste estudo foram tratados e analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo, por categorias previamente estabelecidas, tendo como ponto de partida os objetivos específicos traçados, conforme apresenta a Tabela 2:

**Tabela 2** - Categorias e subcategorias de análise

Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias
Identificar os comportamentos dos gestores que são considerados críticos para o sucesso da implementação do BSC	1. Comportamentos dos Gestores	Envolvimento do gestor na implantação estratégica Comportamentos considerados críticos Relacionamento com a equipe Motivação dos gestores para a implantação do BSC
Identificar as práticas dos gestores que são consideradas críticas para o sucesso da implementação do BSC	2. Práticas dos Gestores	Práticas consideradas críticas Comunicação da estratégia
Identificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores na implantação do processo	3. Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC	Conhecimento metodológico e estratégico Incentivos financeiros Sistemas e rotinas de acompanhamento estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A implementação do BSC

A pesquisa destaca a importância do alinhamento estratégico em uma *startup* brasileira em rápido crescimento, que passou de uma atuação local (Brasil) para uma atuação global. A Ativa enfrentou desafios devido à diversidade de projetos assumidos e à falta de planejamento estruturado para sustentar seu crescimento, tendo percebido, após a aquisição de empresas nos EUA, que os departamentos atuavam isoladamente, funcionando com metas próprias. Verificou-se que, com a necessidade de dar velocidade às iniciativas e aos projetos, não havia planejamento prévio das ações, apenas adaptações necessárias para atender às exigências do mercado. Assim, foi contratada uma empresa de Consultoria visando definir objetivos em toda a organização e redesenhar a estratégia, com a implementação do BSC. O relato de E16 exemplifica a necessidade percebida: “A empresa cresceu muito, então, a gente tinha muitos gestores, tinham muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo e não estávamos conseguindo ver o cenário como um todo e identificar oportunidades de melhoria.”

O processo de planejamento estratégico teve início em 2021, com o apoio da Consultoria contratada. Nesse primeiro ano, o CFO liderou a implementação do BSC com o suporte dessa empresa. Em 2023, houve ajustes na estrutura organizacional da empresa, principalmente na alta gestão, com a mudança do *Chief Executive Officer* (CEO) e de alguns C-level e diretores. Tais mudanças levaram a ajustes na implantação do planejamento estratégico, sendo que o Departamento de Recursos Humanos (DRH) assumiu a responsabilidade pela implementação do modelo.



## 4.2 Categoria 1: Comportamentos dos gestores

Na Ativa, o BSC foi implementado, em seu primeiro ano, de forma centralizada na alta gestão – *C-level* e diretores. Mas, não ficou definido de forma concreta como deveria ser realizado o compartilhamento com o nível tático e suas equipes da sua implementação e do que estava sendo executado. A falta de clareza e de informação acabou acarretando certa resistência por parte dos gestores não envolvidos no processo, uma vez que não havia direcionamento:

*“Acredito que tenha faltado um pouco mais desse compartilhamento de como que foi a escolha do modelo, de como foi o planejamento e de como isso seria feito, até mesmo a implementação, como seria feita. Ficou muito centralizado e quando chegou pra mim, foi assim: vamos fazer uma reunião trimestral pra analisar os resultados e analisar como estão os números e pensar em planos de ação. Ficou nisso. Não teve um momento de refletir sobre aquilo ali e entender mais sobre aquela metodologia”* (E7).

Segundo Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), existe um grau de incerteza em relação ao nível de participação e envolvimento dos gestores de nível médio, que são frequentemente considerados incapazes de formular planos, estabelecer metas e influenciar a visão de futuro da organização. Infere-se que essa pode ser uma explicação para a centralização ocorrida na Ativa, quando da implementação do BSC. Ainda, ressalta-se que nem toda a alta gestão participou ativamente do processo de concepção estratégica, sendo que alguns diretores tiveram pouco ou nenhum envolvimento nesse processo e a falta de clareza também se aplicou a eles.

Na implementação do modelo, a decisão de envolvimento ou não dos gestores do nível tático e de como este envolvimento se daria, partiu diretamente de cada gestor (nível estratégico), não havendo uniformidade de atuação no conjunto da empresa. Com isso, pode-se perceber diferentes níveis de envolvimento no processo, conforme relatou de E20:

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

Verificou-se que a falta de comunicação entre os níveis hierárquicos no desdobramento do BSC trouxe desalinhamento em relação às expectativas do que era necessário ser alcançado, pois nem sempre o que era planejado pela alta gestão era passível de ser realizado na base operacional. Constatou-se ainda que a falta de entendimento metodológico e suas respectivas etapas; a falta de participação e contextualização no processo estratégico; e, a falta de alinhamento de expectativas quanto à participação na implantação do BSC, deixou os gestores, principalmente do nível tático – os responsáveis pelo desdobramento para as equipes e consequente operacionalização da estratégia – sem o direcionamento necessário sobre o que deveria ser executado e acompanhado.

Segundo Krier (2022), diversas razões podem explicar as falhas nos processos de planejamento estratégico, entre elas, quando os gestores da empresa não estão envolvidos, o plano pode parecer desconectado das atividades diárias ou dos desafios específicos, resultando em falta de comprometimento com as propostas planejadas. Em complemento, Silveira (2014) argumenta que, para ser eficaz é fundamental engajar todas as equipes, desde o início, garantindo que todos entendam o propósito e a importância do método para a empresa, já que a ferramenta requer o envolvimento de toda a organização.

Vários aspectos foram citados pelos entrevistados como passos iniciais para superar os desafios impostos junto aos gestores, principalmente supervisores e gerentes, e implantar o BSC de forma efetiva na empresa, sendo: o conhecimento do negócio, a comunicação direta e transparente e o alinhamento entre os gestores e suas equipes sobre as prioridades estratégicas. E, para que os gestores exerçam seu papel de comunicar e de influenciar as pessoas, faz-se também necessário criar rituais e rotinas de gestão, uma vez que esses momentos formais propiciam comunicação aberta e alinhamento entre gestores e equipes, para que seja alcançado o resultado esperado. Porém, as rotinas de gestão não foram padronizadas dentro da Ativa, de forma a garantir um alinhamento da comunicação e desdobramento da informação e, nem

sempre, eram realizadas por todas as áreas, gerando inconsistência e desalinhamento entre as equipes de trabalho.

Diante das dificuldades, ficou evidente a necessidade de envolvimento e comunicação eficaz em todos os níveis da organização, sendo que os gestores desempenham papel crucial na implementação efetiva do BSC. Além dos passos iniciais, sua participação ativa é essencial para traduzir objetivos macro em atividades de equipe, garantindo alinhamento de crenças, comunicação eficiente e alinhamento às prioridades estratégicas. Isso destaca a importância do nível intermediário de gestão no sucesso do processo conforme destacam Mendes e Toscano (2010). Mesmo não envolvidos na construção da estratégia, os gestores intermediários são fundamentais em seu desdobramento, exigindo compreensão da motivação estratégica.

Quanto aos relacionamentos com a equipe, os gestores têm também papel crucial no desdobramento da estratégia na empresa, mas, não há um padrão formal para esse processo, conforme se verificou na Ativa. O relacionamento entre gestores e equipes é personalizado, variando de acordo com o perfil de cada gestor. Alguns deles estabelecem conexões estreitas, reconhecendo a importância da comunicação aberta para permitir a livre expressão de ideias e *feedback* no ambiente de trabalho. E19 relatou: *“Tenho sempre encontros semanais para discutir rotina, estratégia, problemas que estão acontecendo e dar direcionamentos. Temos outra reunião maior, semanal também, com todo o time para que a gente possa passar atualizações, discutir projetos, trocar informações.”*

Cada equipe tem um ritual e uma periodicidade diferente de desdobramento da estratégia da empresa e de acompanhamento de resultados, bem como de discussões de atividades de rotina e de alinhamentos internos. Algumas equipes, além de fóruns de acompanhamento de resultados e de atividades operacionais, definiram momentos e reuniões para a maior socialização entre os seus membros onde, nesses momentos, há a troca de informações pessoais, realização de jogos e dinâmicas e criação de um ambiente amistoso. Mas, essa não era uma prática padronizada e nem todas as equipes fomentavam a realização desses momentos de construção de relacionamento.

Destacou-se que a quantidade de pessoas em cada equipe e o seu interesse impactam na forma de realização desses rituais, sendo que algumas possuem facilitadores internos que ajudam na disseminação da informação. Além disso, o fato de toda a operação da empresa ser realizada de forma remota, com 100% das interações na forma virtual, foi outro ponto de atenção e desafio para o desenvolvimento de relacionamento entre as equipes.

Os gestores precisam compreender e acreditar na metodologia, entender seu papel e sua contribuição, e ter confiança nas decisões estratégicas para que se mostrem motivados a implementar a estratégia. Na Ativa, verificou-se que a falta de envolvimento de todas as camadas gerenciais no processo de implementação do BSC, resultou em baixo engajamento. A entrevistada E7 disse: *“Tenho motivação alta para atingir os resultados de negócio que foram definidos a partir desse modelo. Mas, para seguir todas as determinações do modelo tenho uma motivação baixa até porque acho que faltou esse trabalho inicial de mostrar o quanto esse modelo é positivo e é o melhor e pode impactar no atingimento desses resultados assim.”*

É importante garantir que os gestores consigam efetivamente tornar tangíveis as iniciativas para a sua efetiva implementação, validando a viabilidade das ações dentro do contexto operacional e entendendo o seu papel dentro da estratégia e como este contribui para os resultados da empresa. Também, a confiança nas decisões da alta gestão, na tomada de decisões com embasamento, garantindo a definição de um bom planejamento estratégico, de forma a nortear as iniciativas e objetivos, foi aspecto considerado relevante para a motivação para a implementação do BSC. De acordo com Almeida et al. (2008), os gestores incentivam a mudança constante e a adaptação a novos patamares.

### 4.3 Categoria 2: Práticas dos gestores

Os gestores são peças fundamentais para o sucesso da implementação do BSC. São eles que, após entender os objetivos e as metas, traduzem e repassam para as equipes, transformando a estratégia em ações. Por isso, se faz importante a definição de rotinas e práticas de gestão, bem como conversas e reuniões, vitais para o alinhamento e desdobramento bem-sucedidos das informações estratégicas.

Outro ponto abordado pelos entrevistados foi o processo de escuta, que deve ser usado para entender as demandas da equipe e traduzir o que é necessário ser realizado, de forma prática, para se alcançar os objetivos estratégicos definidos. Segundo entrevistados, a disseminação da estratégia precisa ser abordada como parte da rotina de cada equipe.

Embora a empresa tenha estabelecido reuniões formais, mensais, para acompanhar o planejamento estratégico, alguns gestores perceberam esses encontros como desconectados das atividades diárias das equipes. A integração de fóruns e rituais de gestão à rotina diária é essencial para o desdobramento estratégico eficaz, como forma de disseminar as informações e manter todas as camadas de gestão e equipes alinhadas às iniciativas em execução. Além disso, visa garantir o devido acompanhamento das ações e dos resultados alcançados. O entrevistado a seguir sugere:

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

O sucesso na implementação do BSC depende do engajamento e da compreensão da equipe em relação à estratégia e ao plano de ação. Comunicar a estratégia a todos é crucial para alcançar resultados tangíveis. Na Ativa, embora os entrevistados reconheçam a importância da comunicação para o sucesso do BSC, entendem que há espaço para melhorias, especialmente quanto à clareza e ao detalhamento do contexto da implementação, das iniciativas em andamento e dos resultados já alcançados. O entrevistado E20, no trecho a seguir, alerta:

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

A comunicação na implementação estratégica na Ativa variou entre o primeiro e o segundo ano. No primeiro ano, os gestores estiveram mais engajados, facilitando o desdobramento para todas as equipes. No entanto, a falta de padronização na comunicação, incluindo canais, ferramentas, frequência, interlocutores e tipo de informação compartilhada, resultou em desalinhamento e percepção de critérios pouco desenvolvidos pelos gestores. Destaca-se que a importância da comunicação no desdobramento estratégico vai além de informar, sendo crucial traduzir informações estratégicas em ações operacionais refletidas no cotidiano das equipes.

### 4.4 Categoria 3: Principais dificuldades encontradas na implantação do BSC

Alguns entrevistados mencionaram como a falta de conhecimento da metodologia do BSC impactou a implementação do modelo estratégico, uma vez que não havia o conhecimento difundido entre todos e não havia clareza quanto aos passos a serem seguidos, bem como sobre o que estava por vir. Foi destacado que a Ativa ofereceu apenas uma sessão de treinamento sobre o planejamento estratégico, o BSC e suas etapas para todos os seus empregados. Alguns gestores admitiram desconhecimento sobre a metodologia antes do treinamento. E, apesar de verificada divergência nas opiniões quanto à necessidade de treinamento, é reconhecido que maior entendimento do propósito e conhecimento das etapas aumentam o engajamento e a confiança. Segundo E1: *“Houve as sessões de workshop com a consultoria. Teve uma explicação mais didática sobre a metodologia, mas o time inteiro teve uma explicação mais*

*superficial, acho que foi pouco. Talvez esse tenha sido um ponto de deficiência que a gente não conseguiu”. E, E12 aponta: “Uma dificuldade muito clara foi a falta de exemplos práticos ou de ter um material um pouco mais operacional para os gestores. Eu lembro que fiquei sabendo da metodologia, mas a minha atuação ainda foi pouca nessa implementação.”*

Kaplan e Norton (2007) alerta que, no processo de implementação do BSC, principalmente os gerentes intermediários, podem não estar capacitados para compreender completamente a estratégia ou o projeto como um todo, e também, pode ocorrer de eles não terem nem autoridade e nem conhecimento dos processos necessários para assegurar o sucesso de sua implementação. E, como sugere Mintzberg et al. (2006), a estratégia é a consistência do comportamento, habilitada também pela capacitação e pelo conhecimento, através da disponibilização de treinamentos metodológicos, possibilitando aos gestores maior conhecimento de todo o processo estratégico e permitindo que se tornem agentes de mudança.

Outro aspecto mencionado está relacionado aos incentivos financeiros. Antes do processo de implantação do BSC, as metas das equipes não estavam atreladas diretamente às metas da empresa, ou seja, as equipes poderiam receber bônus e incentivos financeiros ao final do período avaliado mesmo se a empresa não alcançasse os resultados financeiros estabelecidos. Com a implementação do BSC, verificou-se que algumas áreas determinaram critérios para os incentivos financeiros, mas, sem que houvesse padronização, ou seja, havia critérios distintos entre elas quanto ao que devia ser medido e a forma como remunerar. Fica evidente a ausência de uma política global e diretrizes na empresa no que se refere à estratégia de atrelar a remuneração aos resultados esperados.

Valadares e Silva (2009) alertam que a visibilidade dos níveis de comprometimento dos empregados torna-se mais evidente quando estes percebem que a empresa reconhece o seu esforço, seja por meio de incentivos financeiros ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Nesse contexto, a percepção de justiça desempenha um papel fundamental para que as organizações alcancem resultados conforme as respostas individuais. Segundo E12: *“Acho que a bonificação ajuda. Todo mundo olhar para o mesmo objetivo faz diferença. Não existe esse sentimento de um departamento bater metas se a empresa não bate meta. Agora, se eu tirar essa bonificação? Talvez a gente teria menos alinhamento. Acredito que nesse sentido, impacta”*.

A ausência de padronização também foi verificada no uso de diversos sistemas de acompanhamento. Inicialmente, adotou-se uma única ferramenta para toda a empresa, o *Mesh*, onde se realizava o acompanhamento dos objetivos estratégicos e das iniciativas definidas para o alcance de cada um deles. Mas, essa ferramenta não foi vista como satisfatória pelos gestores, acarretando o desenvolvimento de ferramentas de controle paralelo e definindo o uso do *Mesh* apenas como requisito a ser cumprido no momento da reunião mensal de reporte e resultados. Uma dificuldade relatada refere-se à inserção de todas as informações nessa ferramenta, que era realizada de forma manual, não automática. E, além disso, a necessidade de acompanhamento dos indicadores, na maioria das vezes, realizado através de diferentes planilhas Excel, elaboradas de acordo com a necessidade de cada equipe. A fala a seguir espelha essas observações: *“A gente tem o Mesh, que dá para criar as iniciativas dentro de cada objetivo. Já os indicadores, é tudo no Excel. Então, muitas vezes, a gente tem que calcular na mão e esse é outro ponto de melhoria”* (E2).

Por fim, foi apontada a ausência de uma pessoa que atue com estrategista. Segundo Mintzberg et al. (2006), qualquer indivíduo na organização que exerça controle sobre ações significativas ou estabeleça precedentes pode desempenhar o papel de estrategista, onde os gestores são, naturalmente, os principais candidatos a essa função, uma vez que sua perspectiva geralmente abrange mais do que a de qualquer outro subordinado, e também porque, naturalmente, eles possuem considerável poder. Na ativa, os entrevistados mencionaram a necessidade de que o modelo tenha uma pessoa responsável pela sua implementação,

objetivando garantir o estabelecimento de rotinas e rituais de gestão específicos e padronizados de acompanhamento com as equipes, bem como definir uma melhor estratégia de comunicação e desdobramento da informação. A percepção é de que o DRH, ao assumir a responsabilidade pela implementação do modelo, ficou mais voltado à gestão da ferramenta de acompanhamento do que atuando como agente de mudança estratégica. Assim, foi destacada a necessidade de uma figura central com perfil estrategista, atuando como catalisador da mudança cultural e orquestrando o processo de implementação das iniciativas estratégicas com o devido apoio operacional.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo teve o objetivo de compreender como os gestores influenciam o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC). Assim, ao explorar a implementação do BSC em uma *startup* brasileira, a pesquisa destaca a influência dos gestores, identificando comportamentos, práticas e dificuldades encontrados nesse processo.

A pesquisa identificou comportamentos críticos dos gestores para o sucesso da implementação do BSC na empresa estudada. Esses comportamentos incluem: definição e desdobramento claro dos objetivos estratégicos; compartilhamento do contexto estratégico, especialmente com a gestão intermediária; estabelecimento de fóruns e rotinas de gestão; construção de relacionamentos com a equipe por meio de comunicação clara e transparente.

O BSC tem como objetivo garantir uma direção estratégica consistente em toda a empresa, desde a formulação até o desdobramento em todos os níveis hierárquicos. A colaboração coordenada é essencial para alcançar os objetivos por meio de iniciativas estratégicas. Embora a formulação estratégica seja frequentemente centralizada na alta gestão, a implementação depende do engajamento dos gestores em todos os níveis, enfatizando a importância do desdobramento estratégico e da definição de iniciativas com planos correspondentes. O envolvimento crítico dos gestores, especialmente os de nível intermediário, desempenha um papel fundamental na tradução das informações estratégicas para a realidade operacional. A falta de compreensão do propósito e dos objetivos, e de acompanhamento estratégico, impede o engajamento total dos gestores e, sem esse contexto, eles não podem agir como agentes de mudança nem direcionar efetivamente suas equipes no processo de implementação do BSC.

A construção de relacionamentos mais próximos e abertos entre gestores e equipes foram destacados como importantes nesse processo e que devem ser incentivados para criar um ambiente seguro e transparente, facilitando a comunicação fluída. Mecanismos como reuniões periódicas, encontros individuais, *feedback* e fóruns de socialização são essenciais, especialmente em ambientes remotos ou híbridos.

Sobre as práticas críticas para o sucesso da implementação do BSC pelos gestores, a pesquisa identificou: definição de rituais e fóruns de gestão; uso de ferramentas visuais para transparência; estabelecimento de uma comunicação eficaz; e, oferta de treinamentos, em especial, voltados à compreensão da metodologia, do contexto de implementação do BSC e de seus desdobramentos. A participação ativa dos gestores, aliada à compreensão clara do processo estratégico, é considerada crucial para estabelecer fóruns e rotinas de gestão padronizados. Essas práticas visam garantir conhecimento e engajamento para a operacionalização das iniciativas estratégicas, integrando-se à rotina das equipes.

A comunicação aparece em destaque entre as práticas consideradas críticas na atuação dos gestores. Ela é ponto crucial para todo o processo estratégico e de implementação do BSC, sendo essencial comunicar claramente os objetivos estratégicos, as metas e as métricas definidas para que todos possam entender e alinhar seus esforços. A comunicação eficaz da estratégia, tanto horizontal quanto verticalmente, é vista como essencial para alinhar objetivos

organizacionais e individuais de maneira efetiva.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores, na implementação do BSC, estão: falta de conhecimento metodológico, questões relacionadas a incentivos financeiros, desafios com sistemas e rotinas de acompanhamento, e ausência de uma figura estrategista no processo de implantação estratégica.

A oferta de treinamentos foi destacada como importante para a capacitação na metodologia, essencial para compreender detalhes do processo estratégico, promovendo visibilidade na concepção, no desdobramento e acompanhamento estratégico. Isso contribui para que os gestores se coloquem como agentes de mudança na transformação cultural.

É relevante lembrar que o objetivo do *Balanced Scorecard* é garantir o alinhamento de todas as áreas da empresa em torno dos mesmos objetivos estratégicos, permitindo que todos compreendam como seu trabalho contribui para a estratégia geral e, ainda, como podem direcionar seus esforços para alcançar os resultados desejados. Na Ativa, não obstante os desafios enfrentados e as dificuldades relatadas, há o entendimento por parte dos gestores de que o processo de planejamento estratégico tem apresentado evolução e que é necessário compreender sua implementação como processual e que tem um período de maturação.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa sugere a necessidade de aprofundamento nas questões relacionadas à implementação do processo estratégico nas organizações tendo em conta a adoção de comportamentos e práticas específicas pelos gestores, como a definição prévia de objetivos estratégicos e o seu devido desdobramento; o compartilhamento do contexto estratégico com todo o nível gerencial; a construção de relacionamentos com a equipe; a definição de fóruns e rotinas de gestão; a comunicação clara e objetiva; e a capacitação metodológica e treinamentos. Esses aspectos podem influenciar de forma positiva e contribuir para um maior grau de sucesso e alcance de resultados no processo de planejamento estratégico através do uso do BSC. Dessa forma, este estudo visa contribuir com empresas que pretendem implementar o BSC, de forma a avançarem da formulação para a implantação das estratégias.

Para novas pesquisas e maior aprofundamento do tema, sugere-se a avaliação qualitativa dos comportamentos e práticas dos gestores considerados críticos no processo de implementação do BSC, como forma de compreender a fundo o quanto cada um dos temas impacta diretamente no sucesso do processo estratégico. Além disso, outro ponto a ser explorado é o aprofundamento sobre os diferentes perfis de gestores e compreender se a existência de um ou mais perfis se encaixa ou potencializa a possibilidade de sucesso no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

## REFERÊNCIAS

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

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

Bertucci, J. L. O., & Hirscheimer, E. (2005). Sistemas de avaliação de performance em empresas do setor de serviços: o desafio de alinhar estratégias e processos. *Revista Administração em Diálogo*, 7, 39-52.

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

42(5), 875-898.

Castro, J. M. D. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução*. Belo Horizonte: PUC Minas.

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

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

Godoy, Arilda S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). Recuperado de <https://docplayer.com.br/7302976-O-ibge-instituto-brasileiro-de-geografia-e-estatistica-definiu-a-classificacao-do-porte-com-base-no-numero-de-empregados-de-cada-estabelecimento.html>

Kaplan, R. S. (2002). Lead and manage your organization with the balanced scorecard. *Harvard Business Publishing*, 1-4.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.

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

Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.

Mendes, R., & Toscano, T. (2010). *Fatores críticos de sucesso para a implantação e uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras*. In *Anais do 17º Congresso Brasileiro de Custos*. Belo Horizonte. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/802/802>

Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 01-12.

- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. Porto Alegre: Atlas.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Nisembaum, H. (2000). *A competência essencial*. Rio de Janeiro: Infinito.
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13, 81-92.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard : uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150.
- Rego, A., & Pina, M. (2003). A hora da Mudança. *RAE Executivo*, 2(1), 53-57.
- Silveira, V. N. S. (2014). Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. *Revista Pretexto*, 15(4).
- Siqueira, E. S., Spers, V. R. E., Spers, E. E., & Machado, C. A. P. *Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo*. In Anais do 24º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Recuperado de [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0112.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0112.pdf)
- Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. D. (2009). A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. *Gestão & Planejamento*, 8(1), 51-67.
- Yin, Robert K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.