

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Mestrado Profissional em Administração

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO
E USO DO *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA:
estudo de caso de duas empresas brasileiras**

Thiago Coelho Toscano

Belo Horizonte
2008

Thiago Coelho Toscano

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO
E USO DO *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA:
estudo de caso de duas empresas brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

T713f	Toscano, Thiago Coelho Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras / Thiago Coelho Toscano. – Belo Horizonte, 2008. 135f. : il. Orientador: Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Administração. Bibliografia. 1. Planejamento estratégico. 2. Administração de empresas. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.012.2
-------	---

Bibliotecária : Simone Ângela Faleiro van Geleuken – CRB 6 /1661

Thiago Coelho Toscano

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO E USO DO
BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA:
estudo de caso de duas empresas brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Belo Horizonte, 2008.

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Orientador) – Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior – Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior – Universidade de São Paulo

*Aos meus pais,
pela formação, educação e exemplo,
que me tornaram a pessoa que eu sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

Ao Poderoso Deus, por constantemente manifestar Seu imenso e misericordioso amor, derramando bênçãos na minha vida e me tornando digno de receber sempre mais do que ousou pedir.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino, pelo norte, paciência, exemplo, dedicação e ensinamentos, que levarei pelo resto da vida. Uma admiração muito grande.

Ao Bernardo, antes chefe, hoje amigo, que deu a oportunidade de conciliar o trabalho e estudo numa área que muito ajudou neste trabalho, além de indicar caminhos para que as pesquisas pudessem acontecer, para não falar da experiência e exemplo profissional.

Ao Sr. Wilson Nélio Brumer, na época Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Sr. José Élcio Santos Monteze, Diretor Geral do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER-MG) e ao Sr. Fernando Lage, então Subsecretário de Desenvolvimento Mineral-metalúrgico e Política Energética, sem os quais as portas das empresas não teriam sido abertas para a pesquisa.

À todos os entrevistados que colaboraram com a pesquisa, em especial os senhores Frederico Alves Andrade e Carlos Augusto Reis de Oliveira, pela abertura dos caminhos nas empresas.

À minha família, Matheus, Lulu, Pai e Mãe, mas em especial aos meus pais, que através do infinito e incondicional amor, mais uma vez abriram mão de seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu.

À Bela, pelo amor, companheirismo e compreensão sem os quais não teria conseguido atingir este objetivo.

Enfim, a todos os amigos, que não ousarei citar para não cometer o delito de esquecer alguém, por trazerem o equilíbrio, entre os estudos e as diversões, essencial para viver a vida.

“Como vivemos num país com muita gente que gosta de levar vantagem em tudo, precisamos de mais gente que entenda os processos pelos quais as coletividades são prejudicadas pelo excesso de esperteza e, fundamentalmente, se irritam com isso.”

Gustavo H. B. Franco

RESUMO

Esta pesquisa procurou demonstrar quais são os fatores críticos que levam as organizações a implantar e usar satisfatoriamente o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de implementação e gestão da estratégia, tendo em vista os diferentes graus de sucesso alcançado pelas empresas brasileiras. Para tanto, uma revisão da literatura foi realizada a fim de elucidar a ferramenta e levantar fatores críticos de sucesso apontados por diversos autores. Em seguida, foi feito um estudo de caso em duas empresas brasileiras escolhidas a partir de um painel de especialistas sobre o assunto. No primeiro caso, foi analisada uma organização que implantou o BSC com elevado nível de sucesso e, no segundo, uma na qual o sucesso não atingiu seus anseios, mas que não abandonou o modelo. Os resultados obtidos demonstraram que a organização bem sucedida atenta para os fatores críticos destacados pela literatura, ao mesmo tempo em que algumas das condicionantes não são observadas pela segunda empresa. Um capítulo à parte faz a análise comparativa dos casos no que diz respeito a cada um dos fatores críticos de sucesso. O envolvimento da alta administração foi identificado como o fator principal de sucesso, impactando, inclusive, os demais fatores. Além do reconhecido pela literatura, verificou-se que a habilidade prévia de lidar com indicadores e a preexistência de uma cultura de planejamento contribuem para o sucesso na implantação do BSC. Finalmente, o estudo demonstrou que o *Balanced Scorecard* é mais que um conjunto de indicadores de desempenho, mas uma ferramenta para implantar e executar a estratégia, levando-a ao conhecimento de todos na organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão estratégica. Implementação da estratégia. Fatores críticos de sucesso. Indicadores de desempenho. Planejamento.

ABSTRACT

This research identifies the critical factors that lead organizations to implement and satisfactorily use Balanced Scorecard (BSC) as a tool for implementation and management of the strategy. A review of specific literature has been made in order to elucidate the referred tool and identify the critical success factors pointed by various authors. There has been done two case studies in Brazilian companies elected by a panel of specialists in the particular subject. In the first case, the analyzed company had implemented BSC in a successful level while in the second one, although they have not abandoned the model the success level did not reach the organization's expectations. The results of the analysis shows that the successful company paid attention to critical success factors highlighted by literature, while some of these conditions were neglected by the second company. In one of the chapters the author establishes a comparative analysis of the two cases regarding each one of the critical success factors. The main success factor identified by the research was the involvement of the high administration, which also impacts other factors. Beyond the aspects known by literature, it was also verified that previous ability in dealing with key performance indicators and preexisting planning culture contribute to success in implementing the BSC. Finally, the study demonstrated that Balanced Scorecard is more than a set of key performance indicators (KPI), since it is a tool to implant and execute strategy, bringing it to the knowledge of everyone in the organization.

Key Words: Balanced Scorecard. Strategic management. Strategy Implementation. Critical success factors. Key performance indicators (KPI). Planning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

BCG – *Boston Consulting Group*

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BSC – *Balanced Scorecard*

BSCOL – *Balanced Scorecard Collaborative*

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

CRM – *Costumer Relationship Management*

DDC – Diretoria de Distribuição e Comercialização

DGE – Diretoria de Gestão Empresarial

DGT – Diretoria de Geração e Transmissão

EBTIDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FCS – Fatores críticos de sucesso

GE – *General Eletric*

GROE – Grau de Orientação à Estratégia

ISO – *International Organization for Standardization*

JIT – *Just-in-time*

KPI – *Key Performance Indicators*

MBA – *Master of Business Administration*

PDCA – *Plan-Do-Check-Action*

PLP – Planejamento de longo prazo

PMO – *Project Management Office*

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RAC – Reunião de Análise Crítica

RAE – Reunião de Análise Estratégica

RCE – Reunião de Contribuição Estratégica

RGE – Reunião de Gestão Estratégica

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

SAP – *Systemanalyse und Programmentwicklung*

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidente do Trabalho

SWOT – *Strenght, Weakness, Opportunity, Threaths*

TI – Tecnologia da Informação

TQM – *Total Quality Management*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: A perspectiva financeira fornece a definição tangível de valor.....	24
Figura 2: Perspectiva do cliente: criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia.....	25
Figura 3: Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.....	27
Figura 4: Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para que ocorra a criação de valor.....	29
Figura 5: Quantificação da estratégia.....	34
Figura 6: <i>Balanced Scorecard</i> : etapa de um processo contínuo que descreve o que é e como se cria valor.....	40
Figura 7: Objetivos da perspectiva do cliente, para diferentes proposições de valor.	42
Figura 8: Processo de revisão do planejamento estratégico da Açominas.....	69
Figura 9: Sistemática de reuniões de acompanhamento da Cemig.....	99

Gráfico

Gráfico 1: Consumo aparente de aço bruto <i>per capita</i> (kg).....	64
--	----

Quadro

Quadro 1: Dados comparativos dos fatores críticos de sucesso nas empresas.....	115
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problemática.....	16
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa.....	18
 2 O <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	 21
2.1 Origens do BSC.....	21
2.2 As perspectivas do BSC.....	22
2.2.1 <i>Perspectiva financeira</i>.....	23
2.2.2 <i>Perspectiva de clientes</i>.....	24
2.2.3 <i>Perspectiva de processos internos</i>.....	26
2.2.4 <i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i>.....	28
2.3 Mapas estratégicos.....	29
2.4 A construção de painéis de indicadores.....	31
2.5 BSC: as visões críticas.....	34
 3 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO BSC: REVISÃO DA LITERATURA.....	 37
3.1 Alinhamento com a estratégia.....	39
3.2 Operacionalização da estratégia.....	43
3.3 Tornar a estratégia um processo contínuo.....	44
3.4 Trabalho em equipe.....	46
3.5 Envolvimento da alta administração.....	50
3.6 Alinhamento dos sistemas de suporte: Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.....	52
3.7 Questões de processos.....	53
 4 METODOLOGIA.....	 56
4.1 Tipo de pesquisa.....	56
4.2 Método de pesquisa.....	57
4.3 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados.....	60

4.4 Estratégia de análise dos dados coletados.....	61
4.5 O estudo de fatores críticos.....	63
5 ANÁLISE DO PRIMEIRO CASO.....	64
5.1 Empresa do setor de aço.....	64
5.2 A implantação do BSC na empresa.....	65
5.3 O processo de planejamento estratégico.....	67
5.4 Fatores críticos de sucesso.....	71
5.4.1 Alinhamento com a estratégia.....	71
5.4.2 Operacionalização da estratégia.....	72
5.4.3 Tornar a estratégia um processo contínuo.....	75
5.4.4 Trabalho em equipe.....	78
5.4.5 Envolvimento da alta administração.....	82
5.4.6 Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.....	84
5.4.7 Questões de processos.....	85
6 ANÁLISE DO SEGUNDO CASO.....	87
6.1 Empresa do setor de energia.....	87
6.2 A implantação do BSC na empresa.....	88
6.2.1 As três ondas da implantação do BSC.....	90
6.3 O processo de planejamento estratégico.....	92
6.4 Fatores críticos de sucesso.....	94
6.4.1 Alinhamento com a estratégia.....	94
6.4.2 Operacionalização da estratégia.....	96
6.4.3 Tornar a estratégia um processo contínuo.....	97
6.4.4 Trabalho em equipe.....	100
6.4.5 Envolvimento da alta administração.....	104
6.4.6 Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.....	106
6.4.7 Questões de processos.....	107
7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	110

8 CONCLUSÃO.....	117
8.1 Críticas ao BSC.....	120
8.2 Limitações do estudo.....	122
REFERÊNCIAS.....	123
ANEXOS.....	129

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em identificar os fatores críticos para a implantação e uso com sucesso do *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho que surgiu em meados da década de 1990 e cuja adoção vem se tornando cada vez mais comum entre empresas americanas, européias e, agora, brasileiras. Segundo Kaplan e Norton (1997), um estudo realizado pela *Bain & Company* em 1999 indicou que 55% das empresas americanas e 45% das européias utilizam o *Balanced Scorecard*. A disseminação do modelo também vem ganhando adeptos no Brasil, principalmente por parte de grandes empresas, tais como Unibanco, Petrobrás, Cia. Suzano, Oxiten, Siemens, as quais foram pesquisadas por Soares Júnior e Prochnik (2003).

Embora seja uma ferramenta gerencial de caráter universal e facilmente adaptável aos contextos particulares de empresas e instituições, o grau de sucesso na introdução e utilização pelos gestores tem sido variável. Muitas organizações têm extraído o máximo do potencial do BSC, algumas o têm simplesmente abandonado logo após a sua introdução e outras o mantêm sem utilizar plenamente as suas funcionalidades. Os fatores que levam a diferentes graus de internalização da metodologia pelas empresas que a adotam despertam o interesse para estudos que busquem enfatizar aspectos importantes que fazem parte do processo de implantação da estratégia, uma vez que “o processo estratégico só se realiza e se apropria da aprendizagem gerada por ele quando há um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos” (BERTUCCI; HIRSCHEIMER, 2005, p.3).

Assim, o foco do presente estudo é aprofundar-se nas possíveis causas de sucesso e de insucesso na implementação e na utilização de uma mesma ferramenta de gestão estratégica. Este trabalho traz à tona a aferição de ativos intangíveis em perspectivas que se relacionam de forma causal, sendo o BSC, se não o principal, um dos motivos centrais da metodologia, tendo levado diversas organizações em inúmeros países a adotá-lo. Apesar disso, não é pretensão deste trabalho prender-se à visão limitada de abordar essa inovadora ferramenta de implantação e gestão da estratégia apenas como um conjunto de indicadores superior às métricas tradicionais. No momento em que seu uso ganha adeptos em escala exponencial e o sucesso na adoção de tal prática pelas companhias não acompanha a mesma trajetória, este estudo vem levantar questões muito mais abrangentes, que envolvem o processo de

planejamento estratégico, desde sua elaboração até as ações concretas que, sob o ponto de vista operacional, buscam os resultados esperados.

A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso múltiplo em duas grandes empresas com sedes instaladas em Belo Horizonte e de notório conhecimento nacional e será apresentada em oito capítulos. Neste primeiro, é levantada a problemática que norteou todos os outros itens deste trabalho, bem como os objetivos que se pretende atingir e os motivos que dão relevância a esta obra. No segundo capítulo, é apresentada, de forma sucinta, a origem do *Balanced Scorecard* e seus conceitos básicos. Em seguida, são apresentados os fatores críticos de sucesso para implantação e uso do BSC, relatados em vasta literatura. A estrutura metodológica que embasa o estudo de caso é apresentada no capítulo quatro. Os capítulos cinco e seis contêm a apresentação dos dados coletados nas pesquisas realizadas nas duas empresas, enquanto o sétimo faz uma análise comparativa dos dois casos. Por fim, o oitavo capítulo relata as considerações finais a que esta investigação chegou.

1.1 Problemática

Desde o surgimento das ciências da gestão, sempre houve a preocupação em estabelecer sistemas capazes de mensurar e controlar a utilização dos recursos e a obtenção da performance. Na era industrial, esses sistemas eram voltados predominantemente para a aferição dos resultados financeiros e a utilização eficiente dos ativos tangíveis. À medida que crescia a importância para o sucesso empresarial, os ativos intangíveis (conhecimento, tecnologia) e os resultados não-financeiros precisavam ser integrados aos sistemas de gestão, ao lado dos indicadores tradicionais. O advento da tecnologia de informação facilitou a inclusão da contribuição dos ativos intangíveis, tais como ligação com clientes e fornecedores, capacidade de inovação, conhecimento, entre outras, para os resultados finais da empresa. O *Balanced Scorecard*, também chamado BSC, surge como uma ferramenta capaz de mensurar além das medidas financeiras ao introduzir indicadores de desempenho não-financeiros e integrá-los numa rede de causa e efeito capaz de refletir de forma mais íntegra a complexidade da gestão contemporânea.

Além da necessidade de mensuração de aspectos não-financeiros, outro problema presente em muitas empresas é a dificuldade em implantar as estratégias elaboradas pela alta administração, conforme apresentado por Kaplan e Norton (1997) e Hrebiniak (2005). Colocar a estratégia em prática é tarefa que não se tem mostrado fácil e isso leva à sua

desinformação, principalmente em relação ao seu desempenho e à efetividade das ações que estão sendo realizadas. O BSC surge, então, como um complemento ao processo de formulação da estratégia, criando um “conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (GALAS, 2004, p.1), que vem se somar ao esforço das organizações em colocar em prática o planejamento estratégico que, por si só, tem caráter muito mais abstrato do que prático.

O BSC vem sendo amplamente utilizado por empresas estrangeiras, em especial as multinacionais de origem norte-americana. Kaplan e Norton (1997; 2000a; 2000b; 2004) definem uma série de premissas que devem ser seguidas para o *Balanced Scorecard* atingir o sucesso como ferramenta de mensuração dos resultados da estratégia, incluindo contribuições de ativos não-financeiros. Seu uso ainda é incipiente nas empresas brasileiras (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, 2004) e a revisão preliminar da literatura mostra que há dificuldades de implementá-lo, que as suas prescrições não estão sendo seguidas e que muitas das empresas estão adotando-o pelo sucesso em outras instituições e não pelo seu verdadeiro potencial (GALAS, 2004; GALAS; PONTES, 2004; PESSANHA; PROCHNIK 2004). Bertucci e Hirscheimer (2005) mencionam um conjunto de dificuldades encontrado pelas empresas brasileiras na busca pela implantação de um sistema eficiente capaz de medir a performance da organização, derivado de diversos fatores, tais como preferência por métricas financeiras, fragilidade na identificação de indicadores, entre outros. Em que pese ao sucesso da implementação do BSC em certas empresas e à sua difusão em velocidade acentuada, são cada vez mais triviais as dificuldades enfrentadas nesse processo por tantas outras organizações. Esse fato leva a indagar quais são os fatores comuns associados ao sucesso e ao insucesso das empresas e se estes coincidem com os fatores críticos encontrados pelos criadores da metodologia.

1.2 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é compreender e aprofundar-se nas razões e condicionantes que levam ao sucesso ou ao insucesso quando da implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de implantação e gestão da estratégia.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar o estágio até o qual o BSC foi implementado, demonstrando que o nível de sua utilização vai além do estabelecimento de um conjunto de indicadores de performance.
- Verificar se as empresas pesquisadas estão atentas aos fatores críticos de sucesso reconhecidos pela literatura sobre o *Balanced Scorecard*.
- Destacar quais fatores críticos identificados na literatura se destacam para a obtenção do sucesso na implantação do BSC nas empresas brasileiras pesquisadas.
- Identificar fatores adicionais que não os originalmente propostos pelo modelo e apresentados na literatura que foram utilizados nas empresas.

1.4 Justificativa

A partir de revisão de literatura foi possível levantar alguns casos de utilização do BSC entre as empresas brasileiras. Seu uso ainda é restrito (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, 2004) e a maioria das organizações peca em alguns aspectos importantes ao tentar implementá-lo e utilizá-lo conforme as prescrições originais. Soares Júnior e Prochnik (2004) realizaram uma pesquisa em 11 grandes empresas brasileiras a fim de identificar dificuldades encontradas e ganhos realizados quando da implantação do BSC. Concluíram que, embora os processos sejam convergentes com os princípios enunciados pelos idealizadores do modelo, já é possível notar diferenças entre o modelo original e a forma empregada nas empresas brasileiras, as quais os autores atribuem a diferenças culturais. Além disso, ressaltam a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto, considerando-se a importância dada pelas empresas ao BSC.

Bertucci e Hirscheimer (2005), em estudo realizado em 10 grandes empresas nacionais no intuito de pesquisar as relações entre o processo de elaboração da estratégia e a adoção de ferramentas de gestão capazes de analisar o desempenho da empresa no alcance dos objetivos de longo prazo, perceberam que os conceitos do *Balanced Scorecard* e do modelo do Prêmio

Nacional da Qualidade (PNQ)¹ se faziam presentes em diversos momentos. Porém, os autores concluíram que nem sempre fica clara a relação dos indicadores de performance com a estratégia estabelecida, isto é, percebe-se uma lacuna entre a formulação e a execução da estratégia, sugerindo novas pesquisas com ampliação do escopo para outros setores além dos pesquisados.

Segundo Goldszmidt (2003), o BSC é um sistema de gestão que por si só não assegura o bom desempenho da organização. Ao contrário, é uma ferramenta que, em conjunto com processos organizacionais eficazes – incluindo coordenação, processos gerenciais, comunicação, entre outros –, pode levar a empresa a melhores resultados. Todavia, segundo o autor, algumas estão adotando o *Balanced Scorecard* como um “pacote” pronto e acabado, capaz de resolver todos os seus problemas. Assim, correm o risco de serem mal-sucedidas, uma vez que as condições e o contexto de cada organização são diferentes.

Galas e Ponte (2004) realizaram um estudo de caso múltiplo em cinco empresas do estado do Ceará, o qual observou que os critérios de equilíbrio dos indicadores propostos por Kaplan e Norton (1997) não foram seguidos pelas empresas. Os autores salientam que isso não significa que o BSC tenha sido mal elaborado, mas que a questão é saber se esse desequilíbrio afeta a eficiência na busca pelos objetivos estratégicos ou se está dentro de parâmetros aceitáveis devido a adaptações necessárias ao modelo. Assim, sugerem mais estudos sobre o tema, envolvendo maior número de empresas, a fim de melhorar-se o processo de elaboração do *Balanced Scorecard* nas organizações.

A relevância da presente pesquisa acha-se na avaliação do processo de implementação do BSC em relação aos fatores críticos de sucesso propostos pela literatura, ou seja, vai além da análise da criação e da distribuição balanceada dos objetivos estratégicos e seus indicadores ao longo das perspectivas. O fato dessa ferramenta ser relativamente nova no Brasil faz com que o estudo de seus fatores de sucesso não seja muito comum, apesar da influência positiva que eles exercem sobre a implantação. Como consequência, a literatura existente ainda é escassa. Para superar essa lacuna, o presente estudo trata também dos *insights* relativos à implementação de outros sistemas de gestão, como os de TQM (*Total Quality Management*), *Customer Relationship Manager* (CRM) e outros que se encontram num estágio de maturidade mais avançado. Chen e Chen (2004) analisaram os fatores críticos de implementação do CRM em empresas indianas, assegurando que pesquisas desse tipo são

¹ A Fundação Nacional da Qualidade promove o PNQ como estímulo à qualidade da gestão, reconhecendo pública e notoriamente a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil, com vistas ao aumento da competitividade.

significantes porque servem como ferramenta prescritiva, resguardando a singularidade de cada projeto. Nas publicações sobre o tema, falta uma forte síntese baseada nos aspectos mais relevantes para implantar a metodologia com sucesso, além dos cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia, descritos por Kaplan e Norton (2000b) e elucidados adiante, os quais são tão importantes quanto a definição de indicadores para medir o desempenho da organização e não podem deixar de ser parte de todo o processo de implementação de ferramentas, neste caso especial, de gestão da estratégia.

2 O *BALANCED SCORECARD*

Este capítulo apresenta, de maneira resumida, os conceitos que embasam a ferramenta identificada como BSC, segundo os vários trabalhos dos seus autores. O capítulo inicia com breve descrição das origens do *Balanced Scorecard* e passa pelas perspectivas que o compõem, bem como seu conteúdo. Explica e apresenta o mapa estratégico, o painel de indicadores e finaliza com a crítica de alguns autores à ferramenta.

2.1 Origens do BSC

O primeiro sistema de planejamento e controle de gestão semelhante ao *Balanced Scorecard*, de acordo com Norton (2002), foi desenvolvido na década de 1950 pela *General Eletric* (GE), a qual estabeleceu sete indicadores de performance que se dividiam nas perspectivas financeiras, de clientes, interna e recursos humanos, com foco em produtividade e lucratividade no curto prazo e foco em crescimento e liderança gerencial no longo prazo. Existia, ainda, um último item que funcionava não como indicador, mas como uma nota para lembrar a necessidade do equilíbrio entre indicadores de curto e longo prazo.

A GE usou esse modelo durante as décadas de 1950 e 1960, o qual se tornou um padrão nos cursos de *Master of Business Administration* (MBA) na década de 1970. No entanto, apesar dos esforços da GE, esse sistema de mensuração não foi difundido até o advento do movimento de qualidade na década de 1980, quando as empresas japonesas, com foco na qualidade e na produtividade, estimularam as empresas americanas a se tornarem mais responsáveis quanto a esses aspectos. Segundo Norton (2002), essa foi a semente do atual *Balanced Scorecard*.

A nova economia, baseada no conhecimento e na informação, começou a ganhar vida na década de 1990, criando a demanda por indicadores de desempenho não-financeiros. As ferramentas de mensuração baseadas apenas em indicadores financeiros tornaram-se insuficientes para descrever os aspectos mais importantes do gerenciamento. De acordo com Costa (2006), o tradicional sistema contábil de custos perdia relevância no novo ambiente de competição, impondo nova linha de pesquisa. O BSC surge a partir de um artigo publicado em 1992, intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (KAPLAN; NORTON, 1992), fruto de um estudo patrocinado desde 1990 pela KPMG, uma

grande empresa de consultoria, como um novo instrumento capaz de integrar as medidas financeiras às medidas não-financeiras, “abrangendo perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.19), traduzindo a estratégia da empresas em objetivos tangíveis.

De fato, vários outros autores já haviam criticado os sistemas de controle tradicionais, os quais não vislumbravam ligação entre a estratégia e a operação, mas o primeiro artigo de Kaplan e Norton sobre o tema BSC vai além da simples crítica que a literatura fazia (COSTA, 2006). A diferença se faz na proposição de nova métrica, na verdade, uma nova metodologia para mensurar e avaliar o desempenho das organizações. Por fim, o novo sistema de medição de desempenho vem, mais tarde, servir também como um facilitador na implantação da estratégia, na comunicação desta em toda a companhia e no alinhamento estratégico, “culminando numa nova forma organizacional focada na estratégia” (COSTA, 2006, p.5).

2.2 As perspectivas do BSC

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para auxiliar a empresa a organizar suas ações no sentido de implantar, gerir e cumprir a sua estratégia. De acordo com Costa (2006), o BSC, por meio de seu arranjo sistêmico, permite definir o que é preciso ser feito para atingir os anseios da organização, abordado de forma abstrata no planejamento estratégico, a partir do ponto em que ele desdobra a estratégia em ações específicas e concretas, passíveis de serem executadas, mensuradas e controladas. Para tanto, são definidos os objetivos estratégicos, que são os fins desejados e mensuráveis pelos seus indicadores – ou *key performance indicators* (KPI) – e as metas, que são os valores que se pretende atingir, acreditando-se que o cumprimento delas implica a realização da estratégia.

O BSC é, então, um conjunto de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros para objetivos estratégicos que se distribuem e se integram sob quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), numa relação de causa e efeito, isto é, explicando a hipótese de causalidade que os responsáveis pela elaboração levantaram. Costa (2006) afirma, ainda, que o BSC potencializa o vínculo entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, via desdobramento da estratégia em ações concretas. Segundo Kaplan e Norton (1997), caso seja necessário, existe a possibilidade de se agregar uma ou mais perspectivas complementares, de acordo com as características de

cada empresa ou setor de atuação, mas ressaltando-se que um dos objetivos do *Balanced Scorecard* é tornar operacional a implantação da estratégia de forma simplificada, portanto.

2.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira trata da forma como a empresa adiciona valor para os acionistas, isto é, indica se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Ela é o foco das outras três perspectivas, as quais deverão conter objetivos que, numa relação de causa e efeito, culminam com a melhoria do desempenho financeiro. A importância sabida de se medir o desempenho financeiro das organizações do setor privado somado à cultura advinda da era industrial durante a qual as métricas financeiras tradicionalmente se faziam presentes justificam o fato de todas as 10 empresas pesquisadas por Bertucci e Hirscheimer (2005) adotarem indicadores nesta perspectiva. Ademais, Kaplan e Norton (2004) identificam basicamente dois temas financeiros estratégicos que são adotados pelas empresas e geram retorno para o acionista: estratégia de crescimento e de produtividade.

A estratégia de crescimento consiste na expansão de oportunidades de receitas, oriundas, por exemplo, de novos produtos, novas aplicações de produtos existentes, novos clientes, novos mercados, nova estratégia de preço. Segundo Kaplan e Norton (2004), o crescimento também pode ocorrer pela melhoria da rentabilidade dos atuais clientes, aprofundando relacionamentos que possibilitem a venda de maiores volumes dos produtos e serviços atuais ou novos.

Melhoria da estrutura de custos e aumento da eficiência de ativos físicos e financeiros compõem a estratégia de produtividade. A organização pode concentrar esforços para reduzir custos fixos e variáveis, bem como despesas diretas e indiretas, redução esta que permitirá a produção na mesma quantidade, porém gastando-se menos. Aumentar a eficiência de ativos significa, por exemplo, reduzir o ciclo de caixa, eliminar defeitos em peças e reduzir gargalos operacionais.

Percebe-se, então, que os componentes da estratégia financeira dividem-se em curto prazo (produtividade) e longo prazo (crescimento) e, para Costa (2006), é importante o balanceamento entre os dois temas para garantir o lucro no curto prazo e a sustentabilidade dele no longo prazo. Portanto, para que isso ocorra, os indicadores financeiros não podem ser compostos apenas dos tradicionais, tais como rentabilidade, retorno sobre o investimento

(ROI), liquidez, mas também indicadores que possam estabelecer como estes serão alcançados, como receita de novos produtos, novos clientes, etc. O uso do BSC ajuda a estabelecer o equilíbrio dessas duas forças, já que muitas vezes elas se mostram conflitantes (FIG. 1).

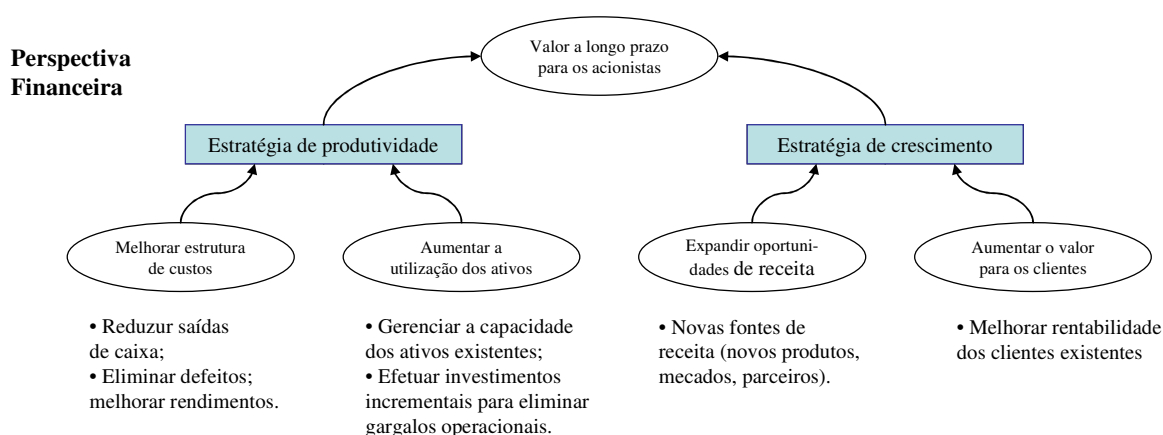


Figura 1: A perspectiva financeira fornece a definição tangível de valor.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.39).

2.2.2 Perspectiva de clientes

A perspectiva do cliente permite que a empresa se volte para objetivos referentes a: satisfação, fidelidade, retenção e lucratividade dos clientes e mercados. A correta identificação e a avaliação de indicadores possibilitam a segmentação de clientes e mercados no qual a empresa atuará, por exemplo, se o foco será dado a clientes mais sensíveis a preço ou àqueles que estão dispostos a pagar mais por um serviço melhor.

Definidos os clientes-alvo, a organização tem condições de identificar os objetivos para a sua proposta de valor. Kaplan e Norton (2000b) apresentam as proposições de valor similares ao modelo das três estratégias genéricas de Porter (1980), que consistiam em liderança de custo, isto é, ser a empresa mais eficiente de forma a conseguir ofertar produtos com os preços mais baixos do mercado; diferenciação, ou seja, melhorar a imagem da marca, qualidade, tecnologia, com vistas a cobrar um preço mais alto por isso; e, por fim, a estratégia de enfoque, que nada mais é do que focalizar esforços sobre determinado grupo ou segmento, atendendo-o mais eficaz e eficientemente.

Costa (2006) alerta para o fato de estabelecer metas identificando corretamente os atributos que os clientes da empresa valorizam – preço ou qualidade, por exemplo – e, a partir daí, verificar e promover as mudanças dentro da organização para atender esse segmento. Não é demais lembrar que esses atributos devem desprender-se da proposição de valor e, para não incorrer em erro, torna-se fundamental compreender o mercado no qual a empresa está inserido, definindo o perfil do público-alvo no que tange a: renda, tamanho, produtos substitutos, etc. Uma empresa cuja proposição de valor esteja embasada na entrega de produtos com qualidade não deve enfatizar indicadores de redução de custo. Não que indicadores desse tipo não devam constar no BSC, mas a empresa não deve atribuir a eles um valor proporcional, pois desta forma não estaria alinhando o seu desempenho ao valor que deseja entregar ao cliente.

A relação de causa e efeito com a perspectiva financeira pode ser demonstrada no fato de que clientes satisfeitos contribuirão para a manutenção da participação do mercado e até mesmo para atrair novos clientes, o que ocasionará aumento de receita (FIG. 2).

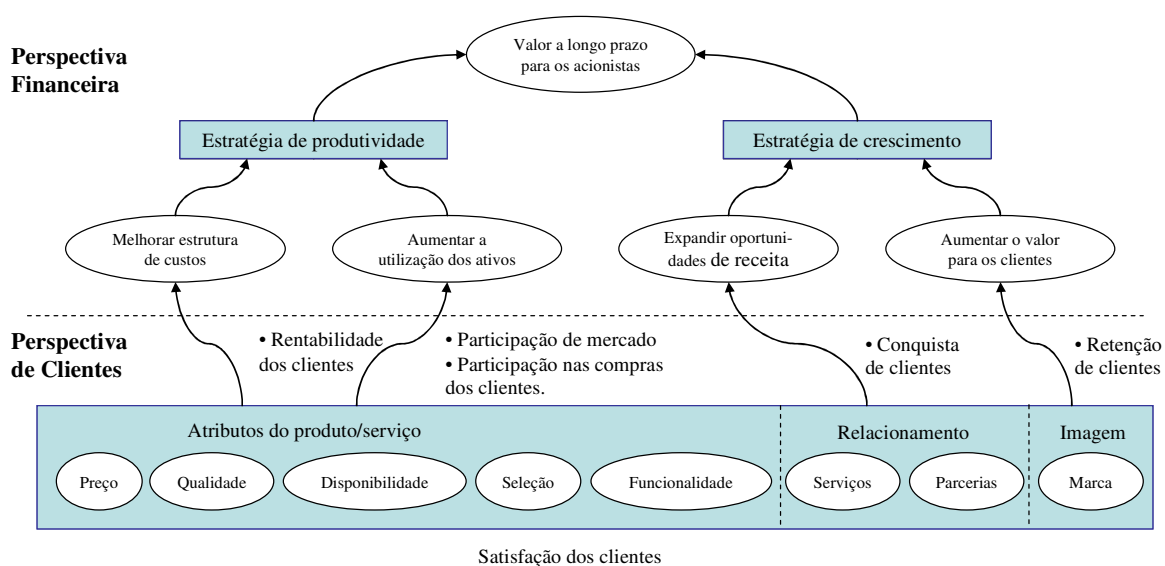


Figura 2: Perspectiva do cliente: criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.42).

2.2.3 Perspectiva de processos internos

Kaplan e Norton (1997) identificaram três processos principais que compõem a cadeia de valor na perspectiva dos processos internos: operações, serviços de pós-venda e inovação. Essa perspectiva visa a identificar novos processos que são críticos para o alcance dos objetivos dos clientes e financeiros (novamente a relação de causa e efeito), que impulsionarão a estratégia. Posteriormente, Kaplan e Norton (2004) estabeleceram um quarto processo na cadeia de valor, relacionado aos aspectos regulatórios e sociais.

Os processos de gestão operacional são ligados à produção ou execução dos serviços oferecidos aos clientes presentes na cadeia produtiva. Embora não sejam a base da estratégia sustentável, processos produtivos eficientes e eficazes são prioridade em todas as organizações, em especial naquelas cuja estratégia genérica esteja ligada à excelência operacional. Assim, para ofertar preços mais baixos, é necessário alinhar a estratégia aos processos de operação da empresa, quais sejam: desenvolver e sustentar relacionamento com os fornecedores; produzir produtos e serviços; distribuir e entregar produtos aos clientes; e gerenciar riscos.

A gestão de clientes amplia e aprofunda o relacionamento com clientes-alvo em quatro processos, de acordo com Kaplan e Norton (2004): seleção, conquista, retenção e aumento do número de negócios com os mesmos. Esses processos têm por objetivo agregar valor aos produtos e serviços que são colocados à disposição dos clientes.

Os processos de inovação são responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, criando condições para que a empresa esteja sempre à frente de seus concorrentes no mercado, pelo lançamento de produtos e serviços com funcionalidade superior. Segundo Kaplan e Norton (2004), a gestão da inovação consiste em identificar oportunidades para novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, desenhar e desenvolver novos produtos e serviços e lançar os novos produtos e serviços no mercado.

Os processos regulatórios e sociais auxiliam as organizações a operar dentro da regulamentação nacional e local sobre meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e relacionamento com a comunidade. O bom desempenho na dimensão regulatória e social ajuda a empresa a reter empregados de alta qualidade, reduzir acidentes, atrair investidores e desfrutar de boa imagem com órgãos governamentais.

Obviamente, a empresa não tem que adotar apenas um dos processos (excelência operacional, gerenciamento de clientes, gestão da inovação e de processos regulatórios e sociais), mas deve focar aquele ligado à sua estratégia genérica, complementando a

perspectiva de processos internos com objetivos dos demais e conectando-os com as perspectivas de clientes e financeira (FIG. 3). De acordo com Costa (2006), o foco não deve ser apenas na melhoria dos processos existentes, mas precisam ser levados em consideração produtos e serviços novos ou em desenvolvimento e que chegarão em breve para os consumidores.

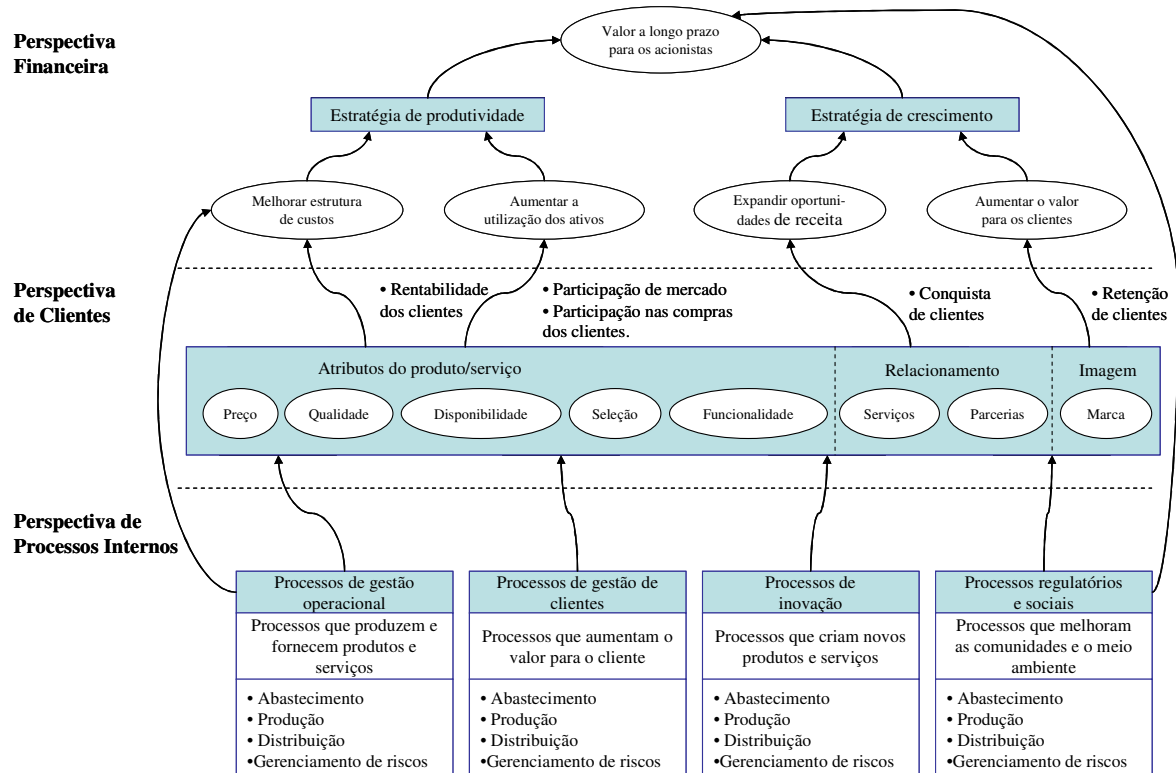


Figura 3: Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.47).

Fica claro que, novamente, os objetivos estratégicos a serem delineados nesta perspectiva derivam da proposição de valor, dos atributos que a companhia deseja entregar para seus clientes. Assim, o BSC rompe a lógica de que a introdução de qualquer ferramenta para melhorar seus processos internos, tais como reengenharia, JIT (*just-in-time*) ou TQM, deve ser feita a partir do resultado final produzido (COSTA, 2006); e propõe que seu uso só deva ser efetivado se o mesmo se constituir de um fator crítico para a companhia obter sucesso no atingimento da estratégia.

2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Por fim, a quarta perspectiva é de aprendizado e crescimento que, assim como a anterior, também se volta para aspectos internos à empresa e seus ativos intangíveis. De acordo com Kaplan e Norton (1997), é improvável que as empresas sejam capazes de atingir metas de longo prazo para clientes e processos internos (mais uma vez, a relação de causa e efeito) utilizando apenas as capacidades e tecnologias atuais. Se todos os objetivos estratégicos colocados nas perspectivas superiores visam à melhora de seus produtos e processo tempestivamente, então se torna vital a capacitação de pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. O estudo de Bertucci e Hirscheimer (2005) vem corroborar a preocupação em mensurar tais fontes de criação de valor. O mesmo demonstra que oito das 10 empresas brasileiras pesquisadas adotaram indicadores para medir aspectos relacionados ao aprendizado e crescimento. Logo, os investimentos e, conseqüentemente, os indicadores devem se preocupar com o aumento da capacidade dos funcionários, melhoria dos sistemas de informação e o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Kaplan e Norton (2004) chamam de prontidão do capital humano a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* dos empregados e que são necessários para sustentar a estratégia. Sob este aspecto, Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância de mensurar-se o nível de satisfação dos funcionários e o grau de retenção dos mesmos, especialmente os ocupantes de posições estratégicas.

A estrutura para elaboração de indicadores referentes à prontidão do capital da informação apresenta estrutura similar ao capital humano. Logo, devem-se mensurar os objetivos de acordo com os processos internos adotados pela organização (inovação, excelência operacional, gestão de clientes e regulatórios e sociais), para que os recursos alocados produzam melhores resultados.

Para completar o alinhamento de competências e tecnologia com a estratégia da organização, destaca-se a importância de estabelecer indicadores relacionados ao capital organizacional, os quais medem a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia e compartilhar as melhores práticas (KAPLAN; NORTON, 2004; 2006). Segundo Costa (2006), são imprescindíveis para as empresas, na era da informação, a elaboração e adoção de políticas que se preocupem com a motivação e a satisfação dos funcionários, pois despertarão os anseios necessários para transformar a companhia em uma organização voltada para a estratégia e produzir as

mudanças culturais que o BSC exige para que sua implantação e seu uso sejam feitos com sucesso.

As relações de causa e efeito que integram as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e dão origem ao mapa estratégico são apresentadas na FIG. 4:

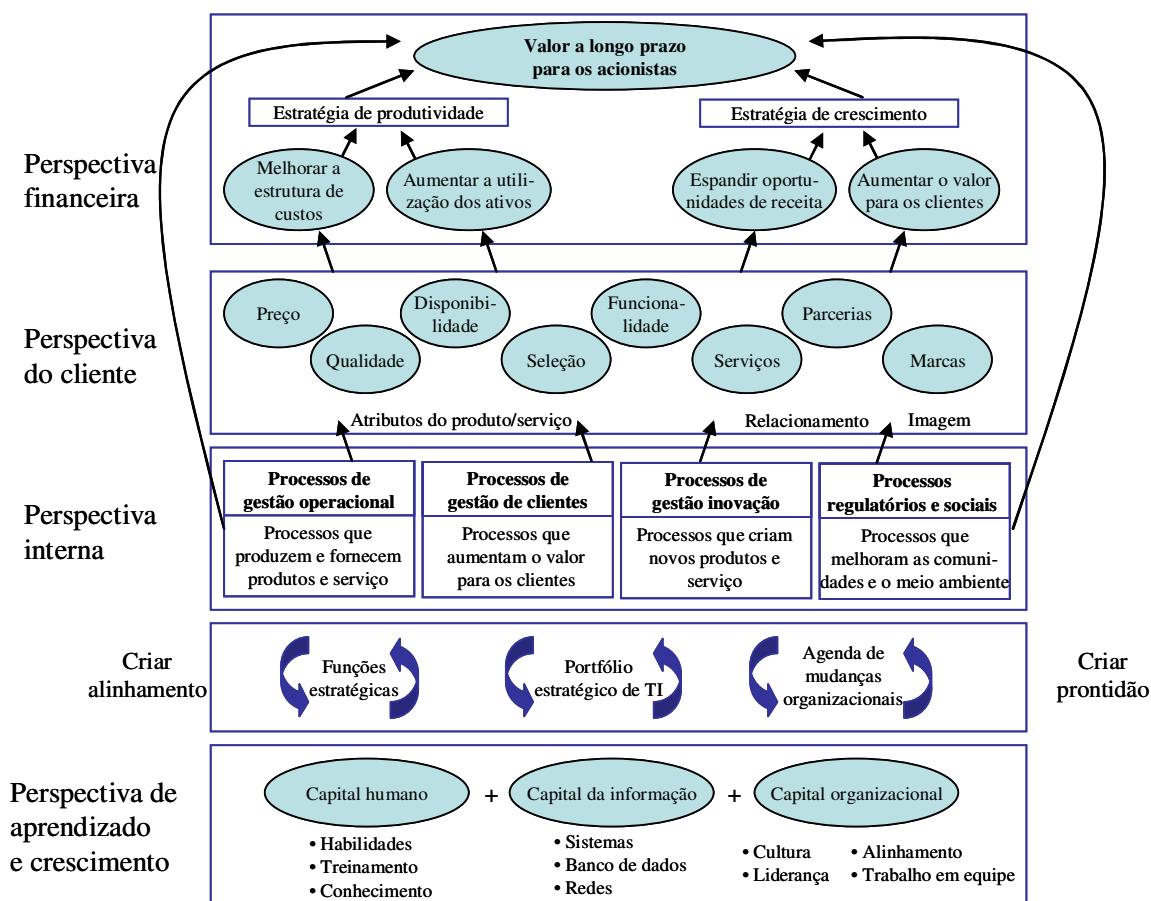


Figura 4: Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para que ocorra a criação de valor.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.54).

2.3 Mapas estratégicos

As relações de causa e efeito entre os objetivos distribuídos nas quatro perspectivas são interligadas por setas, constituindo um diagrama chamado mapa estratégico (FIG. 4), o qual “fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa, bem como suas relações de causa e efeito” (LUIZ, 2004, p.4). O mapa estratégico facilita a visualização de como os objetivos se inter-relacionam e como cada um contribui para a melhoria dos aspectos financeiros da empresa e, de acordo com Kaplan e Norton (2000a), permite que os

empregados vejam de forma mais clara como seu emprego e suas funções estão ligados com os objetivos estratégicos da organização. Para Costa (2006), o mapa é o primeiro passo para traduzir a estratégia e tem o objetivo de construir um consenso em torno da visão da empresa e das ações necessárias para que ela se materialize.

Segundo Scholey (2005), o mapa estratégico pode ser criado usando-se uma estrutura que compõe as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Com os objetivos financeiros no topo, pode-se descer pelas demais perspectivas e seus objetivos, cada um deles ajudando a executar o objetivo superior. As setas aparecem no sentido inverso da criação, mostrando uma lógica que segue de baixo pra cima, ou seja, que o objetivo de cima é atingido pela execução do objetivo inferior.

De maneira sucinta, o mapa estratégico mostra, a partir da representação gráfica das relações de causa e efeito, a forma pela qual “os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.14). Com seu uso, pode-se perceber que a criação de valor na empresa é indireta, isto é, o investimento em ativos intangíveis, tais como treinamento e conhecimento, raramente exerce impacto imediato e direto. Ao invés disso, os ativos intangíveis causam melhoras financeiras por meio das relações de causa e efeito. Por exemplo, o investimento na capacitação de funcionários acarretará processos mais eficientes que, por sua vez, fará com que os clientes se sintam mais satisfeitos, reforçando sua fidelidade aos produtos e serviços da empresa. Por fim, com clientes mais fiéis, haverá aumento nas vendas e nos lucros, gerando mais retorno no longo prazo para o acionista. Logo, os mapas estratégicos ajudam as empresas a compreenderem o encadeamento das diversas iniciativas e ações, numa estratégia coerente e sustentável.

Por oportuno, vale destacar que o mapa estratégico não é “uma camisa de força para as empresas e sim uma base, um ponto de partida para ela pensar sobre seu próprio negócio e não se esquecer de certos focos” (COSTA, 2006, p.22). Assim, o mapa estratégico não deve ser um documento estático, mas passível de alterações, de acordo com suas condicionantes oriundas da retroalimentação de informações que a metodologia proporciona, pela mudança na concepção do planejamento estratégico, mudança de cenários, entre outros.

2.4 A construção de painéis de indicadores

Sem quantificação, o objetivo estratégico não passa de uma declaração passiva de intenções. De acordo com Kaplan e Norton (2004), é preciso estabelecer indicadores, metas e validar as relações de causa e efeito expostas no mapa estratégico, determinar os processos que criarão valor no curto, médio e longo prazo, uma vez que os processos de gestão operacional geram resultados mais rápido do que os de gestão de clientes que, por sua vez, geram resultados mais rápidos que os processos de inovação e de cidadania responsáveis. É necessário, também, criar plano de ações ou iniciativas estratégicas e de investimentos que levem a empresa a atingir o desempenho almejado.

Loureiro e Castro (2005) destacam que para cada objetivo são estabelecidos indicadores e traçadas metas que se deseja alcançar. O conjunto de projetos estratégicos – ou iniciativas estratégicas – que são as ações concretas, a operacionalização do planejamento estratégico, está estritamente ligado com esses indicadores, isto é, para cada indicador há de se estabelecer um plano de ação. Assim, espera-se, *ex ante*, que a sua realização operacional implique a realização da estratégia. O estabelecimento de um portfólio de iniciativas estratégicas derivadas dos indicadores evita perda de foco no que realmente é importante para a empresa. A definição de metas que expressem o nível de desempenho esperado é, para Costa (2006), um pressuposto em qualquer sistema de controle de desempenho, pois apenas dessa forma é possível avaliar a performance da organização. O plano de ação, com suas iniciativas estratégicas, é o que permitirá alcançar os resultados esperados.

Costa (2006) enfatiza que para cada objetivo estratégico, o ideal é que se escolha de dois a três indicadores, pois devem conter um número reduzido de medidas, considerando apenas os indicadores-chave para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos, lembrando que este é o objetivo do BSC. Algumas empresas fracassam na implantação do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (2000b), por adotarem poucos ou excessivos indicadores, não conseguindo identificar importância crítica e equilíbrio entre os resultados almejados e vetores de desempenho. A finalidade da escolha de indicadores para os objetivos estratégicos traçados no mapa é identificar aqueles que melhor comunicam o significado da estratégia, devendo conter, cada um, uma meta de longo prazo, que se desdobra em outras de médio e curto prazo (KALLÁS, 2005). De acordo com Kaplan e Norton (1997):

Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem

sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho – como os tempos de ciclo e as taxas de defeito de peças por milhão – sem as medidas complementares de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais no curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, p.156).

Galas e Ponte (2004) reforçam a idéia de Kaplan e Norton (1997) de que as empresas geralmente devem equilibrar os indicadores de curto prazo com os de longo prazo, financeiros com não-financeiros, de ocorrência (*lagging*) com de tendência (*leading*). O balanceamento entre os indicadores é um dos principais fatores que vão possibilitar o foco no longo prazo, sem que isso prejudique o desempenho de curto prazo. Kaplan e Norton (2000b) sugerem, baseados em suas pesquisas com diversas empresas norte-americanas, que o *Balanced Scorecard* tenha de 20 a 25 indicadores distribuídos em cinco indicadores (22%) para a perspectiva financeira, cinco (22%) para a perspectiva de clientes, oito (34%) para a perspectiva de processos internos e cinco (22%) para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Percebe-se, então, que 78% dos indicadores não são financeiros e 34% se referem aos processos internos, o que evidencia a importância dos ativos intangíveis e a mensuração de indicadores de tendência para a obtenção dos resultados econômico-financeiros.

Conforme Costa (2006), é comum que algumas empresas apresentem indicadores de performance antes da implantação do *Balanced Scorecard*, uma vez que a preocupação em mensurar atividades que impactam os processos internos traduz necessidade de controle que surge muito antes do BSC. No entanto, quando da implantação da metodologia, é preciso que a empresa siga a ordem supracitada, isto é, definir os objetivos para as perspectivas para, aí sim, definir seus indicadores e suas metas, a fim de captar a melhor medida para os objetivos estratégicos. Não é recomendado começar dos indicadores já utilizados na empresa tentando encaixá-los nas perspectivas e, posteriormente, criar objetivos estratégicos para eles.

A construção do painel de indicadores, assim como os mapas estratégicos (que auxiliam a construção do painel), começam a partir da perspectiva financeira, na qual são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas visando ao crescimento e à produtividade (KAPLAN; NORTON, 2004). Assim, são definidos objetivos como redução de custo unitário, aumento de receita por clientes, aumento da receita de novos clientes, aumento da geração de caixa, redução do prazo de recebimento, aumento da receita de novos produtos, entre outros.

Em seguida, concilia-se a proposição de valor para o cliente a partir da segmentação dada ao público-alvo, estabelecendo objetivos de participação de mercado, captação, satisfação, retenção e lucratividade de clientes. Além desses objetivos essenciais para a perspectiva de clientes, deve-se incluir KPIs, tais como, índice de falhas, tempo de processamento de solicitações, que são estratégicos para cada um dos temas estratégicos (gestão de clientes, operacional, de inovação e de cidadania). Os objetivos criarão valor num horizonte de tempo diferente, conforme exposto no primeiro parágrafo.

O passo seguinte é estabelecer os parâmetros para a perspectiva de processos internos, o que é feito, também, de acordo com as estratégias genéricas. Logo, se a empresa tem o foco na excelência operacional, a maioria de seus objetivos deve estar relacionada à minimização de problemas, fornecimento de respostas rápidas, entre outros. Da mesma forma, se o foco está no gerenciamento de clientes, o esforço deve ser de promoção de vendas cruzadas, mix de canais adequados, e assim por diante. Para uma organização voltada para a inovação, o objetivo deve ser o desenvolvimento de novos produtos, novas combinações de insumos, etc. Por fim, uma empresa com o intuito de ser vista como socialmente responsável deve, por exemplo, criar indicadores de redução de emissão de resíduos tóxicos, de participação em projetos sociais. Como já citado anteriormente, a organização não deve optar por apenas um dos temas, mas sim definir a maior parte das metas de acordo com eles, complementando, de acordo com sua necessidade, com indicadores dos outros processos.

Para finalizar o painel de indicadores, definem-se os itens da perspectiva de aprendizado e crescimento, atento ao alinhamento dessa perspectiva com a perspectiva de processos internos e de acordo com a lacuna entre o que é preciso para que a organização execute a estratégia e seus recursos humanos, informacional e organizacional existentes. Portanto, os objetivos desta perspectiva normalmente são treinamentos de funcionários, grau de satisfação dos funcionários (capital humano), criação de banco de dados, redes integradas (capital informacional) e propagação da cultura estratégica, compartilhamento de melhores práticas (capital organizacional), entre outros distribuídos pelos três temas.

Definidos os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas, bem como as iniciativas estratégicas ou planos de ação, tem-se, então, o painel de controle que orientará a organização na busca pelos resultados almejados e na alocação de recursos financeiros (FIG. 5).

Perspectiva		Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Plano de Ação	Verba
Financeira		• Aumentar o lucro • Aumentar receita por clientes • Reduzir custo por cliente	• Lucro líquido • Receita por cliente • Custo por cliente	• + R\$ 10 M • R\$ 300 • R\$ 75	-	-
Clientes		• Promover a confiança com o público • Aumentar a participação nas compras dos clientes	• Satisfação dos clientes • Número de produtos por clientes	• 80% • 4	• Gerir o relacionamento com clientes • Aumentar propaganda	• R\$ 90 mil • R\$ 300 mil
Processos Internos	Gestão de clientes	• Compreender os segmentos de clientes • Promover vendas cruzadas de produtos	• Fatia do segmento • Índice de vendas cruzadas	• 30% • 3%	• Criar serviço de pós-venda • Criar portfólio de produtos	• R\$ 150 mil • R\$ 80 mil
	Inovação	• Desenvolver novos produtos	• Quantidade de novos produtos por ano	• 5	• Investir em P&D	• R\$ 400 mil
	Gestão operacional	• Minimizar problemas	• Taxa de erros	• 1%	• Reengenharia do processo produtivo	• R\$ 180 mil
	Cidadania responsável	• Atender a comunidade	• Número de participações em evento cultural por ano	• 8	• Patrocinar eventos	• R\$ 210 mil
Aprendizado e Crescimento	Capital humano	• Capacitar funcionários	• Percentual de funcionários capacitados	• 70%	• Realizar treinamentos	• R\$ 100 mil
	Capital da Informação	• Implantar sistemas de gerenciamento de clientes	• Percentual de uso do sistema de gerenciamento	• 90%	• Criar sistema em todas as unidades	• R\$ 350 mil
	Capital Organizacional	• Compartilhamento de melhores práticas	• Número de novas idéias divulgadas por mês mensal	• 5	• Criar canais de comunicação agéis	• R\$ 80 mil

Figura 5: Quantificação da estratégia.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.395).

2.5 BSC: as visões críticas

Não obstante sua propalada eficácia e crescente aceitação, o BSC, na sua forma original, vem sofrendo algumas críticas que recaem tanto na sua consistência interna quanto na sua eficácia como sistema de gestão da estratégia das empresas.

Alguns autores tecem críticas ao BSC, especialmente no que tange aos seus pressupostos. Norreklit (2000) alega que não existem relações de causa e efeito entre as perspectivas, uma vez que relações causais são caracterizadas pela interdependência de dois fatores, precedendo o outro no tempo, o que não ocorre no *Balanced Scorecard*. Assim, as relações expostas na ferramenta são lógicas e não de causa e efeito. Além disso, a autora afirma que o BSC não é uma ferramenta de gestão estratégica, por não assegurar base organizacional e ambiental, esperando-se, então, que haja uma lacuna entre a estratégia traçada e a estratégia expressa nos indicadores. Corrêa (2005) relata a dificuldade de estabelecer relação de causa e efeito que possua forte correlação estatística.

Caiuby e Carvalho (2005) admitem, ainda, que pode existir falha na correlação das iniciativas estratégicas com os objetivos estratégicos:

Contudo, o que se percebe é que, com a elevada complexidade das organizações, assim como com os diferentes entendimentos do que são processos e a forma como são geridos, a correlação direta dos processos com os objetivos estratégicos pode ficar comprometida. Quando isso ocorre, é necessário que sejam construídos caminhos para que essa relação seja mais bem entendida. Caso isso não ocorra,

corre-se o risco de reforçar o paradigma de que estratégia e processos são dois mundos distintos (CAIUBY; CARVALHO, 2005, p.66).

Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam, ainda, que essa ferramenta possui uma falha séria, que é a empresa tratar apenas indicadores internos, isto é, relativizar as externalidades, tais como as ações dos concorrentes, fornecedores e outros *stakeholders*, que podem interferir diretamente no desempenho da organização. Concomitantemente, num primeiro momento, a base de dados para os indicadores do BSC pode não estar disponível, o que, de acordo com Müller (2003), causa o adiamento dessa implantação ou o uso de um indicador pela sua maior facilidade de obtenção, o que pode não refletir a estratégia planejada pela empresa.

Ahn (2001) considera que as recomendações dos autores no que diz respeito à relação de causa e efeito são insuficientes e excessivamente complexas, composta de um número elevado de indicadores, o que demanda muito tempo e esforço para a coleta e monitoramento dos dados. Epstein e Manzoni (1998) afirmam que o tempo e os esforços necessários para a implantação e uso do BSC podem criar barreiras à sua adoção e, “por criar transparência, o BSC também pode fazer muitos gerentes sentirem-se ameaçados, já que práticas adotadas para alcançar suas metas de curto prazo podem vir à tona e não mais serem aceitas” (EPSTEIN; MANZONI, 1998, p.74).

A crítica de Butler, Letza e Neale (1997) se faz na pregação dos autores aos bons resultados estratégicos, mesmo que isso incorra em um desempenho financeiro insatisfatório. Os autores concluem que, ao menos nas empresas pesquisadas no Reino Unido, os resultados financeiros não têm papel secundário ou de menor importância em relações aos demais objetivos, conforme sugere a metodologia, o que enfraqueceria o BSC.

Diehl (2004) traça uma crítica em relação ao caráter de desdobramento e controle estratégico do BSC, isto é, a metodologia não tem a pretensão de formular estratégias e, assim sendo, não reconhece, pelo menos explicitamente, as estratégias emergentes. Embora exista a possibilidade de aprendizagem estratégica com a tese do *loop* duplo, do fator de *feedback* e a busca dos autores por reforçar a necessidade de tornar o BSC um processo contínuo, isso não necessariamente fornece informações acerca da adequação da estratégia em curso.

Neste capítulo foram apresentados a estrutura e o funcionamento da ferramenta conhecida como BSC. Como instrumento de gestão, a sua simplicidade aparente e apelo intuitivo têm atraído muitos dirigentes com a promessa de melhorar os seus resultados. Tais resultados se mostram, no entanto, bastante controvertidos. A simplicidade ilusória da ferramenta esconde, por vezes, a dificuldade da sua implantação e uso em condições reais. É necessário, portanto, estudar os fatores envolvidos nesse processo que geram os diferentes

graus de sucesso, para que possam ser compreendidos e, a partir desta compreensão, melhorar as chances de sucesso de futuras implementações. O capítulo 3 faz, portanto, uma revisão da literatura sobre os fatores críticos na implantação do BSC.

3 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO BSC: REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta fatores críticos referenciados pela literatura para que o BSC seja implementado com sucesso nas organizações. Esses fatores estão organizados em sete temas: alinhamento com a estratégia, sua operacionalização, a necessidade de torná-la um processo contínuo, a importância do trabalho em equipe, o envolvimento da alta administração, o alinhamento dos sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) e algumas questões relativas a processos.

O *Balanced Scorecard* vem sendo utilizado pelas organizações com a finalidade de mensurar o desempenho de ativos financeiros e não-financeiros e de melhorar a capacidade de implementação de estratégias. O sucesso de várias empresas, quando do uso do BSC, desperta o interesse de tantas outras em implantá-lo. No entanto, ele não é uma panacéia para empresas em crise. Segundo Goldszmidt (2003), o BSC não é um sistema de gestão que por si só assegura o bom desempenho da organização. “O BSC também não é apenas uma ferramenta de mensuração, mas um sistema de gerenciamento do desempenho” (HOLMBERG, 2000, p.853). Como já foi dito, o *Balanced Scorecard* deve estar conectado com processos organizacionais e gerenciais eficazes e só assim a empresa poderá auferir resultados satisfatórios. Neste contexto, é essencial que as organizações identifiquem fatores críticos aos quais deve ser dada atenção especial a fim de assegurar o sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*. Norton (2002) comenta que em resultado de pesquisas realizadas pela *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), 50% das organizações estão utilizando o BSC de forma errada, sendo as principais falhas: falta de liderança executiva, falta de ligação com a estratégia e falta de integração com o processo de gerenciamento².

Em artigo publicado na Gazeta Mercantil (2002), o *Balanced Scorecard* possui características que levam a crer que essa ferramenta vai além de um modismo (BSC, 2002). Coutinho e Kallás (2005) chegam a admitir que possa ocorrer nos tempos atuais, ainda que com algumas contribuições obtidas em sua aplicação, tal como aconteceu com algumas abordagens de gestão, que embora fugazes, na maioria das vezes, atraíram alguns adeptos. O artigo defende a solidez do BSC e um destino diferente para o mesmo relativamente a outros modismos da gestão devido a cinco fatores principais. O primeiro é a forte base teórica, uma vez que seus criadores pesquisaram profundamente uma amostra significativa de empresas

² Tendo em vista que o BSCOL é uma organização que representa o interesse de seus propositores, pode-se inferir que o percentual indicado representa, na melhor das hipóteses, uma análise extremamente conservadora.

americanas; o segundo fator é o foco no relacionamento entre as perspectivas entre as quais são distribuídos os objetivos da organização, isto é, a relação de causa e efeito entre elas; o terceiro é foco na implementação, partindo do pressuposto de que a estratégia já está traçada, sendo que quando os resultados se mostram incompatíveis com os objetivos estratégicos, são passíveis de correção (*feedback*); o quarto fator é que o BSC usa indicadores de tendência e não apenas de ocorrência, o que possibilita lidar com o desempenho no futuro; e, por fim, a criação do *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), um instituto formado com o objetivo de zelar pela integridade do conceito, difundir melhores práticas e certificar *softwares* relacionados à metodologia.

As pesquisas de Kaplan e Norton (2000b) revelam um padrão indelével nas empresas bem-sucedidas na implantação do BSC. Ainda que cada uma delas tivesse a sua particularidade, abordando a implantação de acordo com suas características e contextos, os autores observam que cinco princípios comuns sempre se fizeram presentes e, assim, os denominaram “princípios da organização focalizada na estratégia”: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

No primeiro deles, traduzir a estratégia em termos operacionais, Kaplan e Norton (2000b) atentam para a criação dos mapas estratégicos e o painel de indicadores citados no capítulo 2, sempre a partir da estratégia formulada para a organização, a fim de criar-se um ponto de referência comum e compreensível por todos os empregados. O segundo princípio, que diz respeito ao alinhamento da organização à estratégia, aborda a necessidade de enxergar a empresa a partir dos temas e prioridades estratégicas, criando objetivos comuns entre as unidades da empresa, independentemente de sua estrutura organizacional, isto é, desdobrar a estratégia para as unidades a partir os objetivos da organização. Transformar a estratégia em tarefas de todos, o terceiro princípio, preocupa-se em difundir a estratégia do nível executivo para as linhas de frente, responsáveis pela execução, de fato, daquilo que é planejado. Neste ponto, ressalta-se o papel da comunicação e da educação para que as informações fluam de maneira devida, haja vista o risco de repassar informações valiosas e confidenciais, bem como da remuneração por incentivos, recompensando as equipes – e não os indivíduos – pelo desempenho. O quarto princípio toca a necessidade de converter a estratégia em processo contínuo, uma vez que o processo gerencial, na maioria das empresas, desenvolve-se em torno do orçamento e do plano operacional, em geral eventos pontuais na vida das empresas. Os autores insistem na importância de trazer a discussão da estratégia para essa mesma

sistemática, conectando o planejamento estratégico com o orçamento e implantando reuniões gerenciais de acompanhamento dos indicadores de performance. Desta maneira, a organização estará apta a evoluir para um processo de validação da hipótese estratégica, isto é, a partir dos sistemas de *feedback*, a empresa poderá avaliar se as suas iniciativas de fato estão surtindo o efeito almejado. Por último, mas não menos importante, o quinto princípio traz à tona o papel da liderança executiva na mobilização da mudança. A implantação do BSC exige mudanças que perpassam por toda a organização e que precisam ser coordenadas, mantendo-se o foco contínuo nas iniciativas em cotejo com os resultados planejados. Se a alta administração não atuar ativamente na liderança do processo de implementação e uso, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será executada.

A análise dos fatores críticos de sucesso para implantação e uso do BSC foi objeto de estudo de Prieto *et al.* (2006), que analisam, sob o ponto vista de uma organização que implantou o BSC e quatro empresas de consultoria para sua implantação, quais são os pontos críticos a serem observados por estas. Prieto *et al.* (2006) descrevem na pesquisa 26 aspectos a serem observados, sem, contudo, agrupá-los em temas, como foi feito neste trabalho, o que seria possível de ser realizado. Destacam que o comprometimento da alta administração e o acompanhamento sistemático dos itens que compõem o BSC são os principais fatores de sucesso e sugerem mais pesquisas sobre o tema.

Diante do exposto e no intuito de aprofundar os princípios que conduzem para a plenitude do uso do *Balanced Scorecard*, categorizar-se-ão os fatores críticos de sucesso em sete diferentes tópicos que se assentam nos pilares observados pelos criadores da metodologia.

3.1 Alinhamento com a estratégia

Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro. Elas derivam de um processo norteado pela missão, passando pelos valores e a visão, até chegar à estratégia da organização (FIG. 6). Ayoob, Deshmukh e Gupta (2003) afirmam que a identificação da direção estratégica do negócio é um fator que contribui para o sucesso da implementação de ferramentas de gestão. A estratégia define “o contexto – clientes, mercado, tecnologias, produtos, logística – no qual o jogo da execução é jogado” (HREBINIAK, 2005, p.23), tornando a implementação um esforço em vão, no caso desta não estar previamente definida.

Uma estratégia mal definida acaba por incorrer num conjunto de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas que, mesmo bem definido, não estará alinhado entre as áreas e, conseqüentemente, o esforço se dará em direções diferentes, produzindo resultados aquém do esperado, frutos da operacionalização da estratégia em consonância com o entendimento de cada um.

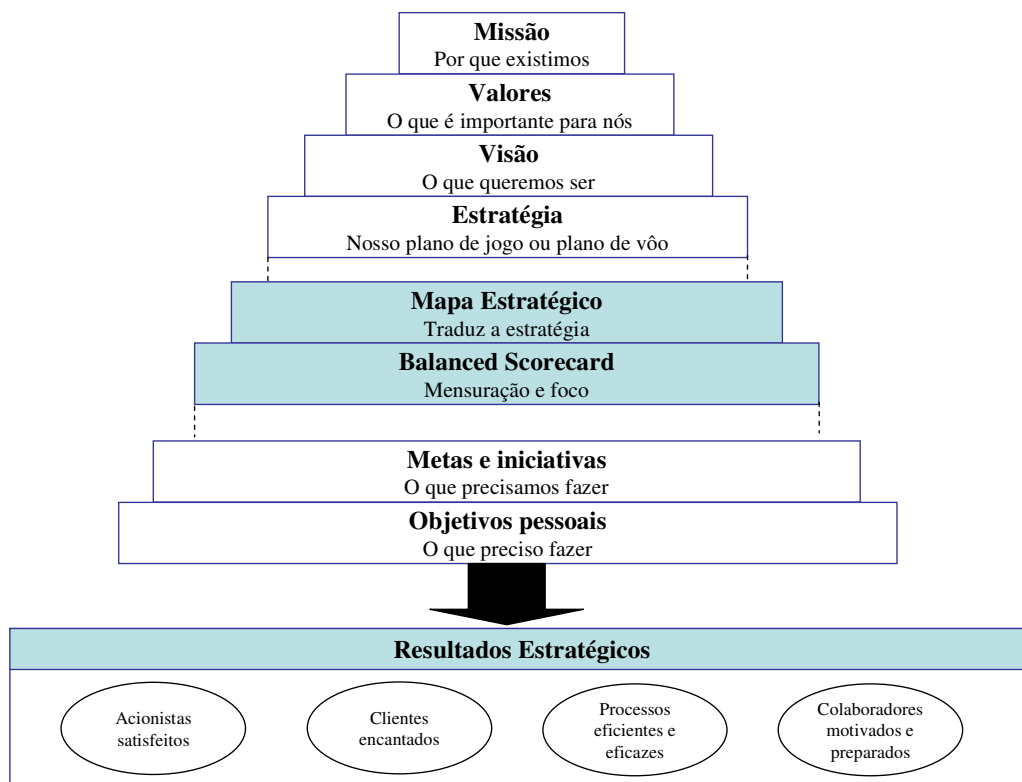


Figura 6: *Balanced Scorecard*: etapa de um processo contínuo que descreve o que é e como se cria valor.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.35).

A estratégia requer suporte para atingir o comum entendimento ao longo de todas as áreas funcionais, departamentos e empregados para que seja executada eficientemente. O *Balanced Scorecard*, segundo Northrup (2004), torna-se poderosa ferramenta para implementar a estratégia, por conseguir conectar todos os recursos necessários à sua execução e a visão estratégica que surge da proposição de valor. A proposição de valor define os atributos importantes a serem entregues para o cliente da empresa, ou seja, diferentes proposições de valor geram diferentes desdobramentos por todas as perspectivas do modelo. Assim, se os clientes são sensíveis a preço, então a empresa deve alinhar todos os seus

processos, atividades e investimentos a fim de cumprir a estratégia de entregar a esse cliente produtos e serviços com preços competitivos. De outro lado, se a proposição de valor for entregar produtos diferenciados, com maior valor agregado, então o desdobramento será outro, com outros objetivos, outros indicadores, e assim por diante.

Kallás (2005) e Costa (2006) afirmam que o ponto de partida para o início da implantação do BSC numa organização é a definição clara dos fundamentos estratégicos, especificamente a missão e a visão de futuro, que são os direcionadores de todo o processo de planejamento e suas ferramentas de apoio, quais sejam: modelo de cinco forças de Porter, análise *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT)³, matriz *Boston Consulting Group* (BCG), análise de cenários, entre outras. Costa (2006) lembra que antes da criação do BSC, várias empresas já haviam criado indicadores de desempenho não-financeiros para alcançar objetivos específicos. Porém, tais indicadores mediam objetivos que não necessariamente estavam alinhados com a estratégia da empresa e que, portanto, a realização deles não implicava o atendimento aos anseios previstos no planejamento estratégico, tampouco eram capazes de comunicar aonde a empresa pretendia chegar. Outro ponto fundamental é o estágio de desenvolvimento em que o negócio se encontra. Para Costa (2006), isto ocorre porque se a empresa se encontra num estágio de crescimento, de rentabilidade ou de produtividade, então, ainda que a proposição de valor seja a mesma, as ações previstas nas iniciativas estratégicas devem ser enfatizadas de modo a maximizar os lucros.

O BSC complementa e facilita a implantação do planejamento estratégico da empresa. Ele ajuda a clarificar a estratégia da empresa para os demais colaboradores, colocar a estratégia em prática e controlá-la com indicadores de desempenho, ou seja, a estratégia deve ser traçada *ex ante*. Deste modo, quatro temas estratégicos são propostos por Kaplan e Norton (2000b): excelência operacional, liderança de produto, intimidade com os clientes e aprisionamento.

A excelência operacional baseia-se no princípio de eficiência e eficácia nos processos operacionais da empresa, a fim de fornecer preços mais baixos a clientes sensíveis a preço. A estratégia de liderança do produto, por sua vez, apresenta características que enfatizam a inovação, permitindo às empresas ofertar produtos com funcionalidade superior, pioneiros, cobrando, por isso, preços acima da média. A estratégia de intimidade com os clientes caracteriza-se pela oferta de soluções completas, exigindo processos de gerenciamento de

³ A matriz SWOT é uma ferramenta que visa a elaborar os cenários de uma empresa, seu mercado e sua competitividade, sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

clientes e desenvolvimento de soluções em conjunto. Posteriormente, Kaplan e Norton (2004) adicionaram um quarto tema, o qual denominaram aprisionamento ou *lock-in*, que consiste na criação de altos custos de troca quando os clientes desejarem trocar seu provedor de serviços ou produtos. Para tanto, a organização deve ofertar serviços ou produtos com padrão altamente utilizados, de fácil utilização, entre outros (FIG. 7).

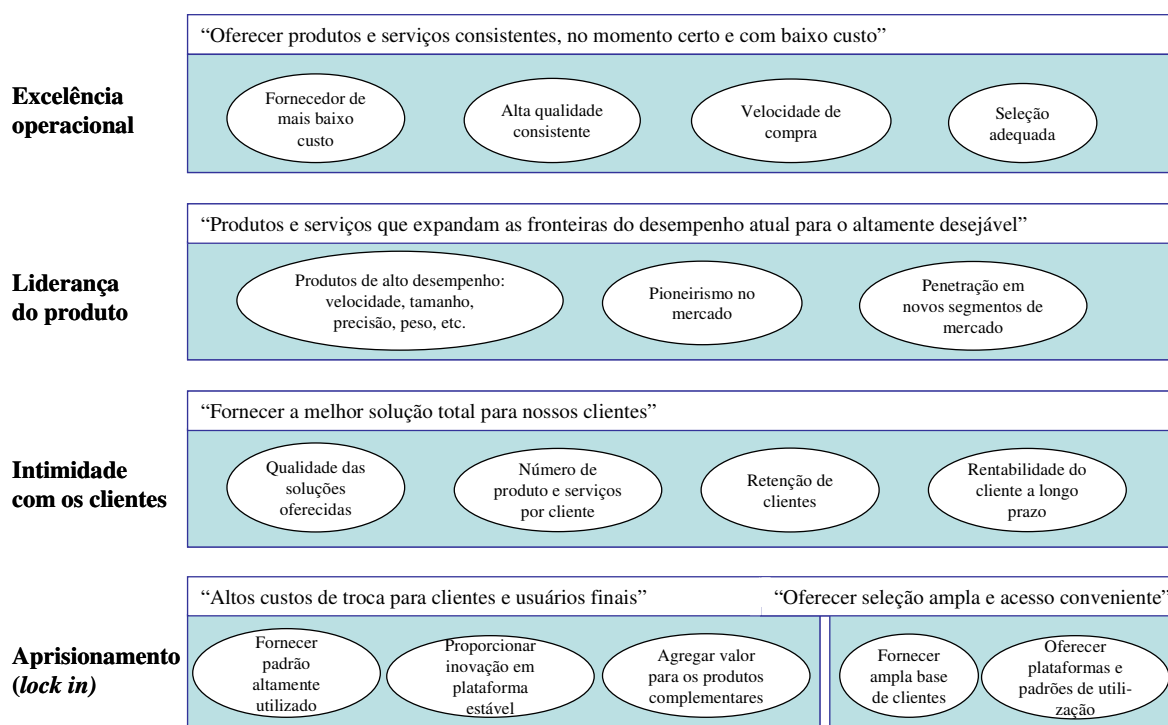


Figura 7: Objetivos da perspectiva do cliente para diferentes proposições de valor.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.44).

Diante do exposto, fica ainda mais claro que o *Balanced Scorecard* não é útil para definir a estratégia, mas para implantá-la, integrando-se ao processo de planejamento estratégico da empresa, transformando algo abstrato – a visão de futuro – em medidas concretas e mensuráveis. É importante destacar que, neste aspecto, não existe o objetivo de discutir a estratégia das empresas pesquisadas, mas o seu alinhamento com o BSC.

3.2 Operacionalização da estratégia

Para operacionalizar a estratégia, é fundamental que ela seja descritível, que traduza a visão da empresa em objetivos e indicadores mensuráveis, auxiliando a construção de um consenso e esclarecendo aspectos da visão organizacional e da estratégia da empresa. Hrebiniak (2005) afirma que para operacionalizar a estratégia é preciso transformá-la em objetivos mensuráveis condizentes com a mesma, pois só assim é possível quantificar os resultados. O uso de mapas estratégicos e de painéis de indicadores, descritos no capítulo 2, ajuda a organização a criar “um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados” (KAPLAN; NORTON, 2000a, p.21), mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor.

Simões, Vieira e Domingos (2004) afirmam que o excesso de informações resultante do cálculo de um número muito elevado de indicadores pode trazer mais desvantagens do que vantagens, fazendo com que a escolha dos indicadores exija a definição de critérios e da importância relativa dos mesmos. Partridge e Lew (1997) ratificam a significância da escolha dos indicadores, uma vez que o desempenho operacional tem sido pobremente monitorado em muitas empresas, pela tendência em focar indicadores que são de fácil medição e não aspectos importantes para medir e pelo foco em indicadores financeiros que estão prontamente disponíveis. Frost (1999) sugere que os executivos necessitam de suporte para o mais alto desempenho e que tal suporte emerge do uso de indicadores não-financeiros, os quais ajudam diretamente as atividades geradoras de resultados financeiros. Hardi e Zdan (1997) afirmam que os indicadores devem estar ligados à estratégia da empresa, assim como defendem Kaplan e Norton (1997; 2000b; 2004).

Como exposto anteriormente, os objetivos distribuídos nas quatro perspectivas devem apresentar relação de causa e efeito entre eles, de modo que as ações propostas devam culminar com o aumento de valor para os acionistas. Isto quer dizer que se um deles não atingir o melhor rendimento financeiro da empresa, então essa ação não cria valor para o acionista e, portanto, não deve ser implementado.

De acordo com Loureiro e Castro (2005), para cada indicador, derivado dos objetivos estratégicos, são estabelecidas metas e iniciativas ou projetos estratégicos que são priorizados tendo como balizador o orçamento, cronograma, *payback*, retorno sobre o investimento, risco, impacto estratégico e alocação de recursos. Estabelecidos, então, os vínculos entre objetivos estratégicos, indicadores e iniciativa, passa-se a monitorar o progresso desses indicadores no intuito de verificar seu andamento vis-à-vis à meta traçada e validar a hipótese – ou descartar,

se for o caso – de correlação entre o objetivo estratégico, seu indicador e suas iniciativas no processo de revisão da estratégia. O estabelecimento de um portfólio de iniciativas estratégicas derivado dos indicadores permite, ainda, a “criação de um processo de gestão integrado e a introdução de melhores práticas e lições aprendidas” (LOUREIRO; CASTRO, 2005, p.79), além de evitar a perda de foco estratégico e diluição de recursos em um número excessivo de projetos, o que, por sua vez, torna mais difícil a implementação da estratégia e geração de resultados.

3.3 Tornar a estratégia um processo contínuo

Segundo Kaplan e Norton (2000b), a estratégia deve ser um processo contínuo, sendo revisada periodicamente (mensal ou trimestralmente), como acontece nas reuniões gerenciais em que os executivos discutem o desempenho financeiro. Para tanto, o processo de gerenciamento das iniciativas estratégicas ou do plano de ações previsto no painel de indicadores deve conectar-se com o planejamento orçamentário, capacitando a empresa a integrar seus planos de negócios e indicadores financeiros com os ativos intangíveis que geram valor para a organização.

A integração entre planejamento e orçamento torna-se mais necessária no momento em que “a preocupação com sustentabilidade dos resultados vem ganhando força de forma diretamente proporcional ao aumento da competitividade nas diversas indústrias e mercados” (CAIUBY; LUCIANO, 2005, p.61). A falta de vínculo entre o processo estratégico e o orçamentário é uma questão conflitante que limita a criatividade dos projetos e torna o orçamento uma peça de controle. Guimarães e Almeida (2004) dão a esse fato o nome de inércia orçamentária, a qual representa a dimensão mais concreta de como as pessoas fazem para que os processos administrativos – a gestão orçamentária – sobrepujem a estratégia, fazendo com que, neste caso, os objetivos estratégicos delineados no BSC deixem de ser referência para as ações e para a tomada de decisão, na organização. De acordo com Costa (2006), o orçamento deverá conter recursos para as ações rotineiras e para as estratégicas. A integração do planejamento com o orçamento evita que, caso haja a necessidade de contingenciamento de recursos, este se dê de forma linear, indiscriminada e draconiana (COSTA, 2006; GUIMARÃES; ALMEIDA, 2004), isto é, o processo de ajuste orçamentário pode ser conduzido de maneira mais direcionada para a estratégia.

Schwarz, Amiden e Pinho (2005) destacam a importância das Reuniões de Gestão Estratégica (RGE) e salientam que as primeiras RGEs têm caráter muito mais educativo do que deliberativo, com o objetivo de discutir os novos indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Posteriormente, com o conhecimento mais apurado do mapa e o entendimento da representação estratégica, as RGEs tomam caráter de acompanhamento e monitoramento da estratégia organizacional. Para Carvalho e Bonassi (2005), as Reuniões de Análise Estratégica (RAE), que é apenas outro nome para a RGE, devem ser focadas no aprendizado, a fim de produzir informações que visem a melhorar o desempenho de uma empresa na direção de sua estratégia e não no controle das pessoas e das tarefas. É fundamental, para tanto, a criação da figura de um facilitador, responsável pela coordenação e assessoria da gestão da estratégia, uma espécie de guardião da agenda estratégica executiva.

Carvalho e Bonassi (2005) afirmam que, a partir do *Balanced Scorecard* é possível realizar RGEs nas quais se monitora o desempenho em duas vertentes. Na primeira, as premissas estratégicas se mantêm e apenas a performance dos indicadores é avaliada. Na segunda, ocorre um questionamento e, se assim julgar-se necessário, uma alteração nas premissas que sustentam a estratégia, o que converge com a idéia do *feedback* e aprendizado elucidado pelos criadores da metodologia. Kaplan e Norton (2000b) denominaram esse processo de *loop* duplo. De acordo com Kallás (2005), o monitoramento dos objetivos estratégicos nas RAEs deve ser feito comparando seus indicadores, a partir da coleta de dados atualizados, com as metas traçadas e expostas no mapa. Em alguns casos, os autores sugerem a criação do *Project Management Office* (PMO), um escritório que incorpora, além da gestão estratégica, a gestão dos projetos ou iniciativas estratégicas.

A falta de “uma área responsável pela manutenção do plano na empresa” (SCHWARZ; AMIDEN; PINHO, 2005, p.30) é um dos pontos que contribuem para a tentativa frustrada de implantação do BSC. Hrebiniak (2005) aponta a figura do gerente de projetos como responsável pela coordenação do fluxo das informações espalhadas pelas diversas áreas e departamentos da empresa, sugerindo, também, a criação de times ou comitês para facilitar essa coordenação. Esses times ou comitês podem ocorrer desde o nível mais operacional até o conselho de administração, cada qual com as informações que lhes cabem para a tomada de decisões e correções de rota. Kerzner (2003) evidencia a importância do acompanhamento periódico das ações propostas para assegurar que as metas e os objetivos sejam alcançados e que os possíveis problemas e riscos sejam evitados por meio de ações corretivas. Além disso, as revisões periódicas são necessárias para mostrar como está o progresso do projeto, devendo ser realizadas, mensal ou semanalmente, sempre que os

executivos responsáveis julgarem necessário. A avaliação sistemática da performance, segundo Bertucci e Hirscheimer (2005), permite o acompanhamento das dimensões consideradas mais importantes para seus negócios, concentrando esforços no que de fato é estratégico para a empresa, e a conduz para o alcance dos objetivos selecionados.

O processo de *feedback* e aprendizado faz parte da manutenção da estratégia como um processo contínuo, pois permite reportar seu progresso e habilita as empresas a modificarem estratégias de forma a refletirem a incorporação de novas informações e conhecimentos. Este item é o que caracteriza o BSC como uma ferramenta tanto *top-down* quanto *bottom-up*, ou seja, a estratégia é formulada nos níveis mais altos da hierarquia, porém os níveis mais baixos também contribuem para sua consecução e/ou para o seu ajuste, conforme as condições cambiantes do mercado (HREBINIAK, 2005; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Inúmeras empresas utilizam métodos de gerenciamento, tais como TQM, gerenciamento de projetos, CRM, mas Olve, Roy e Wetter (1999) acreditam que o BSC deva ser adotado por ser uma ferramenta mais coordenada de controle das estratégias, que pode conter dentro de seus objetivos as outras ferramentas supracitadas. Esse processo de *feedback*, derivado da necessidade de tornar o uso do BSC um processo contínuo na companhia via reuniões estratégicas, segundo Costa (2006), é fundamental para, periodicamente, validar a hipótese de correlação entre os KPIs e os objetivos, pois no caso dessa correlação não acontecer, novos indicadores e iniciativas estratégicas devem ser elaborados para a empresa atingir sua estratégia exposta em mais alto grau de abstração no planejamento estratégico. Permite, ainda, que a empresa aprenda sobre as relações causais entre os objetivos estratégicos e as ações, conduzindo o processo de desdobramento da estratégia para um nível cada vez mais apurado.

3.4 Trabalho em equipe

Kaplan e Norton (1997) destacam a importância da participação de toda a empresa no processo de desenho e implantação do BSC, desde a alta gerência até os escalões inferiores. Todos os empregados da organização devem estar envolvidos no processo de execução, compreendendo a estratégia e conduzindo suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito. Portanto, torna-se fundamental comunicar os objetivos corporativos da unidade para o pessoal, difundindo-os por toda a organização, criando, quando necessário, *scorecards*

individuais para a definição de objetivos pessoais. A comunicação transparente e eficaz é pré-condição para a implantação de qualquer processo de mudança na organização, “é um elemento essencial e capacitador para a gestão do conhecimento, tendo em vista que aproxima pessoas e sistematiza processos de compartilhamento de informações e conhecimentos” (DAZZI; ANGELONI, 2004, p.13). Costa (2006) acredita que, num sentido amplo, a participação dos funcionários da empresa nesse processo oferece vantagens provenientes de informações mais acuradas, melhor compreensão e mais comprometimento dos gestores e equipes.

Rickli e Fernandes (2005) afirmam que a comunicação da estratégia é vital para sua execução, uma vez que possibilita às pessoas entender a visão de futuro, estimula o compromisso e as torna capazes de exercer suas atividades no dia-a-dia com o entendimento global do quanto cada uma pode contribuir para atingir as metas traçadas na estratégia. A comunicação deve ser um processo contínuo, passível de modificações a partir de informações que visem a melhorar a performance da organização ao longo do tempo. O compartilhamento em toda a organização do conhecimento com potencial estratégico, por meio da criação de bancos de dados, sistemas de comunicação e mensagens, intranet e qualquer tipo de ferramenta, ajuda a propagar a estratégia por todos os níveis hierárquicos da organização. Para Hrebiniak (2005), é essencial que a estratégia esteja clara, focada e traduzida de forma lógica para todas as pessoas da organização, pois essa comunicação efetiva será vital para a mudança de cultura, quando isto se mostrar necessário. O encastelamento do BSC no topo da organização culminará na subutilização e até mesmo no fracasso da metodologia. Rickli e Fernandes (2005) alertam que é importante lembrar que o emissor e o receptor das informações contidas no BSC e que se pretende divulgar são agentes desse processo, o que torna importante o reconhecimento da dinâmica da comunicação. Em suas palavras:

Não é prudente ignorar, mesmo quando se trata do ambiente interno das empresas, que vivemos a era da comunicação e algumas das características desta era são a diversidade e riqueza de meios disponíveis. As pessoas estão expostas a mensagens que lhes chegam de todas as formas e das maneiras mais criativas que se possa imaginar. [...] Os recursos tecnológicos cada vez mais avançados nos permite viver quase tudo em tempo real. Portanto, ao elaborar um processo de comunicação da estratégia é importante utilizar também esta riqueza a serviço da eficácia do mesmo, pois, em certa medida, o conteúdo acerca da estratégia concorrerá com todas as demais informações que chegam diariamente para o público que se pretende atingir (RICKLI; FERNANDES, 2005, p. 98-99).

Integrar as estratégias individuais de cada setor, departamento, unidade à estratégia corporativa possibilita à organização conseguir sinergia e evitar que se formem grandes

obstáculos à execução da estratégia. O importante é o gerenciamento da estratégia corporativa e, assim sendo, “as funções corporativas e os recursos críticos devem ser articulados no *scorecard* em nível corporativo” (KAPLAN; NORTON, 2000b, p.177), devendo ser traduzida em um conjunto de prioridades que nortearão as demais unidades no desenvolvimento de seus *scorecards*. Essa visão é consistente com a de Hrebiniak (2005), o qual defende a idéia de que a estratégia corporativa determinará as estratégias dos níveis de negócios inferiores. As sinergias resultam de interações excelentes entre as unidades e formam organizações em que o todo é maior que a soma das partes. A definição de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores para outras áreas e unidades de negócio, bem como departamento e setores, à luz do BSC corporativo, é uma forma eficiente de garantir a integridade da implantação da estratégia, o alinhamento entre os painéis de indicadores construídos e, conseqüentemente, das pessoas com a estratégia (CARVALHO; BONASSI, 2005; SCHWARZ, AMIDEN; PINHO, 2005). Todos os indivíduos devem compreender a estratégia e se sentir motivados a superar a resistência e a inércia da cultura organizacional que “tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.198).

O *Balanced Scorecard* deve fazer parte da cultura da empresa, ser entendido como a internalização da missão, visão e valores essenciais da organização. Kostova (1999) define a cultura como a absorção, pelos funcionários, dos valores que a prática incorpora, sendo refletida na satisfação, aprovação e compromisso destes com a organização. A cultura se refere aos valores compartilhados, à visão, que criam no indivíduo a propensão a agir de determinada forma na organização (HREBINIAK; 2005). Assim sendo, pode-se afirmar que a cultura organizacional não é algo homogêneo, produzindo certos comportamentos nos indivíduos que poderão afetar o desempenho do BSC. Portanto, deve-se insistir veementemente no entendimento correto, por parte dos funcionários, do papel do *Balanced Scorecard*. É importante destacar que não será analisada a cultura do BSC nas empresas pesquisadas, mas a importância da comunicação no processo criá-la na organização.

Caiuby e Luciano (2005) sugerem o desdobramento dos objetivos estratégicos da organização no que os autores classificaram como fatores críticos de sucesso (FCS)⁴, que são atividades que o nível operacional precisa executar para contribuir no alcance das metas, traduzindo os objetivos em termos mais operacionais, facilitando a compreensão da estratégia pelos empregados da empresa e o papel de cada parte no todo, inclusive por aqueles com

⁴ É importante fazer distinção desses fatores críticos de sucesso – ligado às atividades dos funcionários do nível operacional – e que será tratado como FCS, daqui em diante, dos fatores destacados em cada tópico deste capítulo – ligado às condicionantes para o sucesso do BSC na organização.

capacidade cognitiva mais limitada. A tradução da estratégia nessa linguagem operacional é um fator fundamental para contribuir no esforço hercúleo de quebrar a inércia cultural em uma organização não focada na estratégia. Se usados adequadamente, os sistemas de gestão de desempenho criam “as oportunidades necessárias para que, juntos, gestores, equipes e indivíduos tracem a linha que conecta os desafios da empresa e os desafios específicos de cada pessoa em sua posição de contribuição” (RICKLI; FERNANDES, 2005, p.102).

Kaplan e Norton (1997) e Costa (2006) recomendam que o BSC e seus indicadores sejam ligados ao sistema de recompensas da empresa para que o mesmo gere mudança e o desempenho desejado. Segundo os autores, a remuneração variável baseada em resultados é uma alavanca poderosa para que os executivos se comprometam com as metas organizacionais e, quando ligado aos indicadores do *Balanced Scorecard*, permite que os membros da organização percebam a importância de suas ações e funções para o alcance dos objetivos estratégicos. Tiné e Oliveira (2004) afirmam que a remuneração variável é a principal arma para atrair, manter e motivar empregados e que esse sistema tem sido adotado com êxito por grandes companhias estrangeiras, tais como Procter & Gamble, Kodak e Sears Roebuck, fenômeno que desperta o interesse de empresas brasileiras na adoção da metodologia. Xavier, Silva e Nakahara (1999) também defendem o uso dos sistemas de recompensa, pois as empresas incorrem em ganhos de produtividade sem que isso represente aumento de custos. Hrebiniak (2005) reitera a importância de recompensar os agentes, como forma de incentivá-los e motivá-los a alcançar os resultados desejados, pois isso permite que a organização gere entre esses agentes um sentimento de mais responsabilidade e pró-atividade.

Além disso, é preciso estar atento a três premissas básicas, segundo Rickli e Fernandes (2005), quais sejam: os objetivos e metas, tanto organizacionais quanto individuais devem ser factíveis; o estabelecimento de regras transparentes, coerentes e justas do funcionamento do sistema de remuneração que permitam entendimento claro por todos os indivíduos; e, por fim, um balanceamento dos esforços requeridos de forma a promover a mesma intensidade de esforços por todos, evitando premiação igualitária entre os indivíduos altamente comprometidos e os que se limitam em suas contribuição. É essencial que se diga que as recompensas abrangem elogios e promoções, além dos incentivos financeiros e que existe um fator de motivação pessoal no qual o empregado se esforça para não sofrer críticas de seus superiores e não cair em desprestígio na organização (KAPLAN; NORTON, 2006).

Os riscos associados aos programas convencionais de remuneração variável, como a utilização de indicadores que não reflitam na integralidade a estratégia de longo prazo, são reduzidos pela utilização do BSC. Esse estilo *top-down* difere da metodologia do comando,

criando um ambiente mais propício para a execução e sucesso da estratégia. No entanto, Kaplan e Norton (2000b) alertam para os riscos da utilização da metodologia apenas para fins de remuneração, o que por vezes pode ocasionar o fracasso na implementação. Hrebiniak (2005) também adverte para o perigo de se remunerar a performance individual em nível mais elevado do que a performance da equipe, isto é, do risco de se criar um incentivo para que as pessoas ajam individualmente. Para Rickli e Fernandes (2005), a adoção da sistemática de recompensas variáveis traz consigo o risco de perda de flexibilidade e engessamento de atividades, levando as pessoas a agir de uma forma que já perdeu o sentido, tão somente pelo fato de estar registrado como objetivos e metas.

Para que isso não ocorra, é importante o alinhamento contínuo da estratégia com os sistemas de gestão de desempenho. Kaplan e Norton (2006) sugerem a adoção de planos de recompensas que perpassam pelo menos dois dos três sistemas mais típicos: o nível individual, o da unidade de negócios e, em certos casos, da divisão ou organização.

3.5 Envolvimento da alta administração

Uma condição isolada para o sucesso do BSC é o envolvimento ativo da equipe executiva. Se as pessoas do topo não atuarem como líderes do processo de implantação, a mudança não ocorrerá e os resultados não serão satisfatórios. Costa (2006) entende que o não engajamento dos líderes da organização no processo de implantação do *Balanced Scorecard* resultará num conjunto de objetivos estratégicos e indicadores inviáveis de serem alcançados e o desinteresse pelo alcance das metas se desdobrará profundamente pelos demais níveis da organização. Portanto, não é aconselhável implantar a metodologia sem o absoluto comprometimento da alta direção. A implantação do *Balanced Scorecard* precisa de líderes que se engajem e enxerguem que não se trata apenas de um novo processo de mensuração, mas também de uma mudança para um novo sistema gerencial estratégico que institucionaliza novos valores e novas estruturas, rompendo com antigas estruturas de poder, de gerenciamento e de acompanhamento de performance. Somente assim os líderes poderão mobilizar e tornar óbvia para todos os empregados a necessidade de mudança. Ao lado de outras características importantes como competência e eficiência, a liderança, de acordo com Turner e Muller (2005), é um dos fatores críticos de sucesso em qualquer tipo de projeto.

Siegal *et al.* (1996) afirmam que os executivos responsáveis devem ter a visão holística da mudança, a qual é de extrema importância não apenas para a implantação desta,

mas para que se faça uso efetivo e absorva toda tecnologia, conhecimento ou benefícios dos novos processos proporcionados por ela, atuando formal ou legitimamente (COHEN; BRADFORD, 1989). A influência formal pode ser definida como aquela prescrita para o detentor de um cargo em determinado sistema social, enquanto que a influência legítima é exercida por um indivíduo reconhecido e validado pelo grupo como detentor do direito de exercer a influência, o que pode ser um fator facilitador do processo.

De acordo com Hrebiniak (2005), tudo o que um executivo faz é observado de perto por seus subordinados, tornando seu papel de líder um vetor importante de motivação e compromisso com o processo. Para Hardi e Zdan (1997), é importante que haja participação ativa da alta direção (a fim de inibir qualquer atitude de ceticismo que prejudique o projeto), que incentive os progressos percebidos, consiga recursos para os investimentos necessários e propague otimismo e confiança nos resultados do processo. A existência de uma liderança com autoridade legítima e confiança inabalável pode melhorar muito o desempenho da empresa, conseguindo envolver várias pessoas na busca por resultado e é um pré-requisito fundamental para o sucesso da implantação do BSC.

Os líderes da organização, conforme assevera Manzini (2005), devem ter a capacidade de traduzir a visão e os valores da organização, sendo o protagonista e não a vítima da situação. Além disso, deve estar apto a fazer escolhas conscientes, ter força de caráter, clareza de propósitos e coerência com os valores e aspirações, mas, principalmente, inspirar nas pessoas o profundo desejo de estarem juntas e construírem o futuro desejado. Um líder deve ser capaz de formar um grande time, incentivando a adesão das pessoas ao planejamento estratégico da empresa, estimulando-as a trabalhar em equipe, reconhecendo a importância dessa atitude. Delegar o papel da implantação e gestão da estratégia aos níveis hierárquicos inferiores, sem se envolver ativamente no processo, com a visão reducionista de que o *Balanced Scorecard* é um conjunto de indicadores que por si só conduz a empresa aos resultados almejados, é decretar, inequivocamente, o fracasso no alcance dos objetivos estratégicos.

O líder deve, ininterruptamente, motivar as pessoas no sentido de adotarem novas posturas, comportamentos, prover inovações e correr risco na busca pelo alcance da visão de futuro (MANZINI, 2005). Agindo desta forma, o líder proporciona aos seus subordinados a sensação de segurança, no sentido de não serem punidas caso falhem ou fracassem no alcance do objetivo traçado e, por fim, cria uma cultura preparada para mudança. Costa (2006) preconiza que quanto maior o envolvimento dos gestores em todas as etapas de implantação e gestão do BSC, mais baixos serão os riscos e menores as dificuldades de colocá-lo em prática.

3.6 Alinhamento dos sistemas de suporte: Recursos Humanos e Tecnologia da Informação

Empresas com estratégia voltada para liderança de custo demandam um conjunto de habilidades e capacidades funcionais diferentes daquelas com estratégia voltada para a diferenciação. Portanto, para executar a estratégia de forma eficiente e eficaz, as capacidades devem ser desenvolvidas corretamente, de acordo com a estratégia estabelecida (HREBINIAK, 2005, p.93).

Kaplan e Norton (2004) sugerem que a empresa identifique, então, funções que considera essenciais para a execução da estratégia, além das funções básicas de uma organização. Feito isso, inicia-se o processo de definição dessas funções, no qual deve ocorrer a descrição do perfil, com os conhecimentos, as habilidades e os valores necessários para o empregado ocupar a posição. Na etapa seguinte, avalia-se a prontidão do capital humano, isto é, se existem empregados na organização capazes de exercer as funções estratégicas. Essa visão é consistente com a de Tushman e Nadler (1986), que asseveram que o fato de a inovação requerer conhecimento profundo traduz a importância de contratar, treinar e desenvolver a habilidade e capacidade de indivíduos no intuito de se fazer bom uso da nova tecnologia.

O treinamento é um investimento necessário e determinante de melhorias e ajustes no desempenho de funcionários e pode apresentar reflexos na competitividade, produtividade, comprometimento de seus funcionários e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (OLIVEIRA; ITUASSU, 2004). A melhoria contínua, que pode ser entendida como “um processo de inovação incremental, focado, envolvendo toda a empresa” (FISCHER; SILVA, 2004, p.2), vem se tornando cada vez mais necessária nos processos de inovação para que as empresas possam se adaptar rapidamente às mudanças (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001). O aprendizado individual e organizacional para conhecimento mais extenso sobre o que é o BSC e quais são os impactos resultantes de sua adoção torna-se, então, processo que deve ser cultivado a fim de garantir êxito, compreensão, comprometimento e perpetuidade por parte dos empregados.

Como dito, a estrutura para elaboração de indicadores referentes à prontidão do capital da informação apresenta estrutura similar ao capital humano. Portanto, devem-se descrever os sistemas, redes e infra-estrutura (física e pessoal) de informação de que se precisa para apoiar a estratégia genérica da empresa. De posse do portfólio de capital necessário, é possível medir o nível de prontidão do capital da informação, isto é, verificar se os recursos atuais suprem as

necessidades para execução da estratégia, e alocar os recursos financeiros para investimento de forma adequada. Isso porque, no entendimento de Lima e Vilela Júnior (2004), a simples implantação de um sistema não garante bons resultados à empresa. É preciso planejamento, organização, alinhamento estratégico e qualidade no seu desenvolvimento para habilitar a empresa a alcançar seus objetivos, usando os recursos disponíveis de forma mais eficiente. Hrebiniak (2005) acrescenta que a criação de uma base de dados e sistemas de tecnologia da informação para acesso aos indicadores e demais informações referentes ao BSC pode ajudar no compartilhamento das mesmas, o que influenciará no entendimento, adoção e desempenho da implantação e uso da ferramenta.

3.7 Questões de processos

Segundo Kaplan e Norton (2000b), o desenvolvimento do BSC deve contar com processos eficientes. Ele não é uma solução para todos os problemas da empresa (COSTA, 2006; GOLDSZMIDT, 2003), especialmente se ela se encontra em períodos franciscanos e espartanos. Tampouco deve ser implantado como uma receita simples baseada em indicadores de performance que extrapolam as medidas financeiras tradicionais. Os conceitos do *Balanced Scorecard* têm caráter muito mais organizador e facilitador da execução da estratégia do que solucionador de problemas para empresas com processos de planejamento e controle ineficazes, ainda que possam amenizá-los.

Além disso, Kaplan e Norton (2000b) ressaltam outras falhas no processo organizacional que culminam com o fracasso no uso do *Balanced Scorecard*, tais como o tratamento deste como um projeto da área de sistemas da empresa e a contratação de consultores inexperientes para darem suporte à implementação do projeto. Para minimizar as falhas que podem, naturalmente, ocorrer no processo de implantação do BSC, Costa (2006) sugere a realização de entrevista com cada área ou unidade de negócio, a fim de conhecer melhor e poder adequar os projetos à realidade das áreas, de minimizar circunstâncias desfavoráveis e de iniciar um processo de envolvimento da organização no processo.

Um projeto-piloto, a partir do desdobramento de alguns objetivos estratégicos, ajuda a refinar a definição de alguns parâmetros importantes do processo, que só são observáveis na prática e que reduziriam esforços e tempo quando da implantação dos demais objetivos. A implantação da ferramenta deve ser tratada como um projeto de mensuração de ocasião única e a lentidão é uma das causas mais comuns de fracasso. Via de regra, Kaplan e Norton (2006)

apontam duas razões pelas quais o BSC pode ser primeiramente construído no nível da divisão ou da unidade de negócio ao invés de começar pela corporação. A primeira delas surge da necessidade de ganhar conhecimento, experiência e aprender com eventuais erros para, aí sim, permear a metodologia por toda a organização. A segunda e mais típica razão é a falta de interesse inicial da alta administração em adotar a ferramenta e explorá-la como o sistema de gestão estratégica o remete à orientação, neste caso, de começar a construção do BSC naquelas unidades em que o líder se mostrar mais entusiasmado com a idéia. No entanto, esta estratégia pode resultar em deficiências em detrimento da falta de integração, relacionamento e interesse das outras unidades da organização. O fato é que não existe uma única maneira correta de implantação do BSC, isto é, ela pode acontecer a partir do nível corporativo ou da unidade de negócio. O importante, no final das contas, é que as informações fluam em todas as direções, para todos os envolvidos, em todos os níveis e que a ferramenta se compatibilize com a cultura organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

Wilson, Daniel e McDonald (2002) pesquisaram os fatores críticos de sucesso para implantação de sistemas de CRM e recomendaram a elaboração de um plano adequado de implementação de ferramentas gerenciais, o qual deve ser flexível para não sucumbir frente a situações que possam emergir ao longo do processo. Jun, Cai e Peterson (2004) estudaram os fatores críticos de sucesso da implantação do TQM e concluíram que é preciso criar projeções realistas em relação ao custo e tempo de implantação de ferramentas, pois expectativas irreais podem acarretar o abandono do projeto. Esse aspecto complementa a defesa de Costa (2006) de não exagerar na complexidade dos dados e muito menos de não se obcecar na busca pela perfeição, sofisticando desnecessariamente o processo. O BSC deve ser um conjunto de informações claras, passíveis de serem comunicadas e, mais importante, compreendidas por todos os níveis hierárquicos da organização.

Hrebiniak (2005) atenta para o fato de que a implementação de uma estratégia ou de uma nova metodologia, tal como o BSC, é um processo que demanda bastante atenção para que possa funcionar corretamente. Isto porque a execução não é uma decisão ou um ato, mas o resultado de uma série de decisões e atos integrados que ocorrem ao longo do tempo. Esse fenômeno ratifica o fato de que a implantação e uso do *Balanced Scorecard* envolvem uma série de fatores internos à organização, tornando-o único, impossível de ser imitado ou padronizado. O BSC é um sistema de implantação e gestão da estratégia e, portanto, deve derivar do planejamento estratégico. Se cada empresa é diferente, possui um planejamento diferente e, conseqüentemente, o BSC e seu conjunto de objetivos e indicadores serão diferentes. Conforme Costa (2006), as empresas contam com infra-estrutura, pessoas e

culturas diferentes e, portanto, as condições para a realização dos objetivos estratégicos não são as mesmas, proporcionando resultados divergentes caso um mesmo BSC seja elaborado e utilizado por duas empresas. Dessa forma, o melhor seria cada uma ajustar os dados do mapa a fim de trazê-lo para sua realidade, maximizando os resultados esperados.

Este capítulo organizou dentro dos temas supracitados os principais fatores críticos de sucesso identificados na literatura para que o BSC possa ser implantado com alto grau de sucesso nas organizações. O capítulo seguinte tem por objetivo apresentar a metodologia de pesquisa utilizada e verificar como essa teoria tem sido operacionalizada por duas empresas brasileiras que decidiram adotar o BSC como ferramenta de implantação e gestão da estratégia.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual visa a identificar e descrever os componentes de um sistema complexo e suas inter-relações de significados, que é o processo de implantação e gestão do BSC, sem enumerar nem medir o evento com instrumentos estatísticos. Não há apenas a preocupação com a eficácia do sistema, mas também com o processo por meio do qual os dados são obtidos e os fenômenos observados. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é adequada quando os dados a serem obtidos são detalhados e complexos ou quando os fatos apresentam certo grau de ambigüidade na análise fenomenológica.

A análise dos dados e sua possível replicação em outras situações é um ponto de atenção, uma vez que os resultados revelam parte da realidade de duas empresas em contextos específicos, num determinado momento do tempo, mas escondem outros aspectos nem sempre possíveis de serem captados, ainda que se busque a saturação das informações. Além disso, a pesquisa tem o ambiente como fonte de informação e é comum que este sofra mudanças ao longo do tempo. Assim, é vital ter cuidado ao tentar generalizar os resultados para que não se incorra em erro. Para tanto, Bradley, citado por Neves (1996), recomenda conferir a credibilidade do material que está sendo investigado (no caso de análise documental); zelar pela fidelidade no processo de transcrição das entrevistas, isentando-se de qualquer opinião pessoal; buscar considerar elementos que compõem o contexto dos fatos e o ambiente; e, por fim, assegurar a possibilidade de confirmar os dados posteriormente.

A pesquisa busca identificar e detalhar, no contexto das empresas a serem avaliadas, as características do processo de implantação e uso do BSC, desde a idéia de utilizar a metodologia até seu atual estágio de uso, passando por todas as mudanças ocorridas na empresa, derivadas do processo. Ela tem cunho explanatório por tentar explicar o sucesso e o insucesso à luz do referencial teórico pesquisado e os benefícios trazidos para a empresa, não apenas no que tange aos seus resultados financeiros, mas na comunicação, engajamento das pessoas e outras transformações relevantes na cultura organizacional.

4.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. Conforme Yin (2005), esse método é recomendável para pesquisas cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular, objetivando-se esclarecer o motivo de uma decisão ou conjunto de decisões, sua maneira de implementação e os resultados obtidos. Neste trabalho o objeto de pesquisa são duas empresas brasileiras que implantaram o BSC, o que faz do método de pesquisa um estudo de caso múltiplo. Yin (2005) recomenda o estudo de caso múltiplo, por ser menos vulnerável, mais convincente e visto como mais robusto por apresentar mais benefícios analíticos, apesar de ser mais trabalhoso.

Godoy (1995) e Yin (2005) informam que esse tipo de estratégia de pesquisa vem sendo muito usado por pesquisadores, especialmente quando procuram respostas às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, com ligações operacionais ao longo do tempo, ao invés de repetições e incidências. O estudo de caso também se mostra adequado quando o foco de interesse são fenômenos atuais observáveis num contexto específico ou quando a possibilidade de controle entre os eventos estudados é pequena ou não seja possível obter-se controle sobre eventos comportamentais. O exemplo de Yin (2005), do interesse de um pesquisador em estudar manifestações raciais ou linchamentos, clarifica e é análogo a este estudo de caso. Isso porque, assim como no primeiro caso não é possível induzir esse tipo de comportamento, o mesmo não pode ser feito nas duas empresas desta pesquisa, uma vez que o BSC já se encontra implantado, tratando-se, em ambos os casos, de um experimento não-controlado ou um quase experimento, já que se tenta controlar algumas variáveis exógenas.

Este estudo de caso múltiplo consiste em analisar os fatores críticos de sucesso para implantação do *Balanced Scorecard* a partir das condicionantes propostas por Kaplan e Norton – complementadas por outros autores – para duas empresas brasileiras. Para a seleção das empresas a serem pesquisadas, o ideal seria que alguns estágios fossem seguidos, no intuito de tentar controlar as variáveis externas, definindo, por exemplo, empresas pertencentes a um mesmo ramo de atividade econômica, de porte semelhante e sujeitas às condições equivalentes de mercado. Essa técnica de pesquisa já foi utilizada por Collins e Porras (2002) no controle de fatores externos mais comuns, na forma de um quase-experimento e no trabalho com variância induzida na variável dependente (no caso, o grau de sucesso da implantação e uso do BSC).

Coutinho e Kallás (2005) comentam que é muito difícil, senão impossível, avaliar de forma tangível os benefícios trazidos pela adoção da metodologia como ferramenta de gestão da estratégia, isto é, não há como afirmar de forma categórica que determinado percentual dos resultados financeiros alcançados é proveniente da adoção das práticas do BSC. Houve algumas tentativas de buscar essa correlação e, entre elas, um estudo com algumas empresas participantes de um grupo de melhores práticas, que adotaram o BSC e que tinham ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Os autores concluíram desse estudo que, num espaço de tempo que ia desde o início do grupo até a data da pesquisa (01/01/2003 a 19/06/2005), essas empresas tiveram rendimento de suas ações superior ao índice da BOVESPA. No entanto, alertam que é preciso cautela para afirmar a correlação entre essas variáveis. Para tanto, seria necessário controlar influências das variáveis externas, tais como variações de taxa de câmbio, juros, preço de *commodities*, liquidez de ações, política de reinvestimento de dividendos, entre outros fatores, o que tornaria a análise inviável.

Ainda que fosse possível separar algumas dessas variáveis, ainda existiria outra barreira, a dificuldade em separar causas de conseqüências, isto é: as empresas apresentam melhor desempenho porque possuem melhor gestão ou as empresas de maior desempenho buscam investir mais em gestão? (COUTINHO; KALLÁS, 2005). De acordo com os autores, como a resposta não é trivial, surgem divergências entre analistas e pesquisadores e apenas é possível concluir que empresas sólidas e de alto desempenho investem em gestão e, se assim o fazem, este pode ser um dos motivos de sucesso. Costa (2006) corrobora a desmistificação da causalidade entre a implantação do BSC e o aumento dos lucros, pois este último tem muito mais correlação com a estratégia acertada, o que quer dizer que mesmo que o BSC seja mal delineado, a empresa pode incorrer em aumento dos lucros.

Hill, Griffiths e Judge (2000) explicam que, em sua maioria, os dados utilizados para estimar relações econômicas são não-experimentais, isto é, não são resultados de um experimento planejado e controlado, mas são dados coletados para fins administrativos ou semelhantes. Quando isso ocorre, muitas das variáveis podem caminhar sistematicamente juntas, incorrendo em um problema conhecido econometricamente como co-linearidade ou multicolinearidade, no caso de várias variáveis, não garantindo que os dados sejam ricos em informação ou passíveis de terem relações econômicas analisadas isoladamente. Logo, sempre que há uma ou mais relações lineares exatas entre as variáveis explicativas, existe a multicolinearidade exata e, neste caso, não é possível rodar uma equação de regressão para obter uma estimativa econométrica da correlação entre a adoção do BSC e a melhora dos resultados financeiros.

O exemplo dos autores é esclarecedor:

Consideremos o problema enfrentado pela administração da cadeia de lanchonetes ao tentar estimar o aumento da receita total decorrente da propaganda em jornais e revistas e o aumento da receita total devido à propaganda em panfletos. Suponha que esses dois processos de propaganda tenham sido coordenados de modo que, simultaneamente, apareçam anúncios na imprensa e haja a distribuição de panfletos sobre a redução de preço nos lanches. Se as variáveis que medem as despesas com essas duas formas de propaganda aparecem no membro direito de uma equação de receita total [...], então os dados referentes a essas variáveis acusarão uma relação sistemática, positiva. Intuitivamente, sabe-se que dificilmente tais dados revelarão os efeitos separados de cada uma das formas de propaganda. Como os dois tipos de despesas com propaganda caminham juntos, pode ser difícil selecionar seus efeitos separados sobre a receita total (HILL; GRIFFITHS; JUDGE, 2000, p.193).

Diante desse conjunto de argumentações, uma variância no grau de sucesso na implantação do BSC seria importante para alcançar os objetivos de pesquisa propostos. Essa variância pressupõe a seleção de uma empresa que implantou e está usando o BSC com elevado grau de sucesso e outra em que o grau de sucesso não é tão marcante, entendendo-se, aqui, grau de sucesso como um alto nível de institucionalização dos conceitos e princípios do *Balanced Scorecard* na organização (KOSTOVA, 1999). Evitou-se, no segundo caso, empresas que tenham simplesmente abandonado a implantação, porque este caso extremo dificultaria a investigação de fatores ligados ao uso do instrumento, haja vista que a riqueza da pesquisa se assenta na não utilização plena da ferramenta.

Para tanto, foi utilizado um painel de especialistas de BSC e planejamento estratégico para avaliar as empresas a serem pesquisadas, relativamente ao sucesso na variável dependente, a fim de reduzir a subjetividade ou o viés na definição destas, uma vez que os casos não são unidades de amostragem, não podendo ser escolhidos como tal, ainda que conclusões comuns estendam, inequivocamente, a capacidade de generalização dos resultados. Por meio de seus extensos conhecimentos, os especialistas indicaram um conjunto de empresas espalhadas pelo território nacional explicitando a situação em que se encontrava o BSC em cada uma delas.

Adequando o objetivo do trabalho à viabilidade da pesquisa em cada uma delas, a Açominas, uma unidade de negócio do grupo Gerdau S.A., foi escolhida como o caso de sucesso a ser apresentado. Na outra mão, para o caso em que o sucesso não foi alcançado no nível desejado, a opção foi pela Cemig Distribuição, uma unidade de negócio do grupo Companhia Energética de Minas Gerais S.A. (Cemig S.A.) Os anexos C e E mostram como cada uma das unidades de negócio se insere na estrutura societária de seus grupos.

4.3 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

É sabido que as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas, tais como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação e artefatos físicos. Independentemente dos instrumentos de pesquisa, ao utilizar o estudo de caso é importante, antes de tudo, interpretar as respostas e os dados encontrados na pesquisa, buscando ser imparcial em relação a noções pré-concebidas ou preconceitos (YIN, 2005). Nem todas as fontes são importantes no estudo de caso e a escolha daquelas a serem utilizadas se dará de acordo com a conveniência, disponibilidade e a convergência das evidências.

As entrevistas semi-estruturadas com os representantes foram usadas como instrumento de levantamento de informações de caráter perceptivo e interpretativo, permitindo compreensão mais clara dos processos e seus significados para a empresa⁵. Em particular este instrumento, segundo Yin (2005), é recomendado para inferir questões menos mensuráveis, como a cultura das organizações, o conhecimento dos indivíduos, a aceitação e reconhecimento da ferramenta como instrumento de gestão, a absorção dessa tecnologia e adaptações no modelo. Esse tipo de pesquisa dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos. É importante a ressalva de não enviesar as questões e saber interpretar corretamente as respostas, pois os entrevistados podem direcioná-las no rumo que lhes convém. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista tem, portanto, a função de revelar aspectos do fenômeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si só.

Para facilitar o acesso aos entrevistados, foi mantido contato com um responsável de cada empresa indicado pela diretoria e que possuía domínio do processo de implantação do BSC nas empresas. Os objetivos da pesquisa foram apresentados a cada um deles para que os mesmos pudessem auxiliar na escolha dos entrevistados, resguardando que todos os níveis hierárquicos fossem abordados⁶. Pela maior facilidade de contato, foi possível realizar maior número de entrevistas na Cemig Distribuição – nove no total – de diretor a eletricitas de campo no interior do estado, passando por membro do Conselho Administrativo. No caso da Açominas, seis entrevistas foram realizadas, perpassando pelo diretor e chegando a especialista de linha na fábrica. Em nenhuma delas foi feito o uso do gravador, apenas a transcrição manual, a fim de evitar que os entrevistados ficassem receosos em repassar

⁵ Para visualizar o roteiro da entrevista vide anexo A.

⁶ No intuito de garantir o anonimato dos entrevistados, seus nomes e cargos foram ocultados. O anexo B apresenta uma relação do entrevistado com seu nível hierárquico para melhor compreensão do caso.

alguma informação, sabendo que esta ficaria registrada. Seguindo as recomendações de Yin (2005), no intuito de aumentar a qualidade e a validade das informações, a transcrição das entrevistas foi enviada aos respondentes, para que eles pudessem revisá-las, evitando algum equívoco quando da redação.

Neste trabalho, utilizou-se também a análise documental com o objetivo de obter mais informações relevantes sobre o processo de implantação e uso do *Balanced Scorecard* nas empresas a serem pesquisadas, dando tratamento analítico aos materiais disponíveis ou reexaminando-os para novas interpretações. Segundo Marconi e Lakatos (1996), a vantagem desse tipo de pesquisa é que as informações obtidas podem ser consideradas fidedignas e válidas, uma vez que os documentos não foram escritos com o intuito de fornecer informações para investigação e servem de complementos a informações obtidas em outras fontes de coleta. Um problema nesse tipo de instrumento é o acesso às informações, isto é, apenas alguns documentos de divulgação pública geralmente são disponibilizados para a pesquisa, enquanto outros, de caráter mais confidencial e restrito, têm, por razões óbvias, o acesso deliberadamente negado. Assim, basicamente, nos dois casos, foram usadas revistas de circulação interna, documentos de campanhas, apresentações disponíveis ao público no *site* das empresas, relatório periódicos de divulgação pública e informações dos balanços patrimoniais.

A revisão bibliográfica permitiu a investigação de obras literárias em geral, não se limitando a autores clássicos, sendo estendida às teses e dissertações de mestrado e doutorado, bem como às revistas técnicas e científicas, artigos de jornais e outros periódicos. Possibilitou, ainda, o acesso a outras pesquisas que abordaram o tema e que deram enfoque a diversas aplicações da ferramenta, como, por exemplo, o estudo de caso de empresas nacionais e estrangeiras que adotaram a metodologia, críticas ao modelo, fatores críticos e obstáculos à implantação do BSC, erros nos quais geralmente as empresas incorrem quando da implantação, entre outros.

4.4 Estratégia de análise dos dados coletados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados coletados foi feita a partir das proposições do referencial teórico pesquisado. Buscou-se a compreensão e explicação do fenômeno estudado, estipulando-se um conjunto de elos explicativos possíveis em relação à variável dependente do trabalho, o grau de sucesso na implantação e uso do BSC

e respeitando-se a complexidade e a dificuldade de avaliá-los. Segundo Yin (2005), essa estratégia de análise ajuda a por em foco certos dados e ignorar outros, servindo como guia para a definição das explicações. Confrontou-se o processo de implantação do *Balanced Scorecard*, tal qual identificado nas duas empresas, com a adesão ao que os autores estabeleceram como fatores críticos de sucesso, procurando identificar e ressaltar as adaptações que se fizeram necessárias, bem como outros fatores que se mostraram críticos para o sucesso. Além disso, a análise comparativa dos processos de implantação nas empresas pesquisadas propiciou identificar quais foram os fatores cruciais para o sucesso e o insucesso do BSC e a lacuna do uso efetivo da ferramenta entre elas, tendo em vista o grau de absorção da mesma pelas respectivas organizações.

Ayoob, Deshmukh e Gupta (2003) definem fatores críticos de sucesso como alguns aspectos que devem estar presentes numa organização para que esta realize sua visão e seja guiada por ela. Para Boynton e Zmud (1984), são algumas poucas coisas que devem sempre manter um bom andamento para garantir o sucesso da organização e às quais deve ser dada atenção contínua e especial para atingir desempenho mais elevado. Segundo Kerzner (2003), fatores críticos são todos os recursos necessários para alcançar os objetivos desejados. Assim, pode-se definir fator crítico como aquilo que contribui de forma significativa para atingir um resultado ou objetivo, neste caso a implantação bem-sucedida do BSC.

Kostova (1999) conceitua o sucesso da adoção de uma tecnologia como o grau de institucionalização da prática, separando-o em dois níveis, o da implementação e o internalização. Por implementação entende-se o grau de adoção formal da prática, expresso em comportamentos e ações objetivos e explícitos. A internalização, por sua vez, se refere à absorção, pelos funcionários, dos valores que a prática incorpora, sendo refletida na satisfação, aprovação e compromisso destes com a organização.

Portanto, para este estudo, o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard* é correspondente ao reconhecimento dos benefícios trazidos pelo uso da metodologia quanto ao alcance dos objetivos estratégicos traçados em seus mapas e, conseqüentemente, da estratégia planejada. Em contrapartida, o insucesso pode ser considerado a não utilização dos conceitos da ferramenta em sua plenitude no processo de gestão da estratégia.

4.5 O estudo de fatores críticos

O tipo de estudo proposto por este trabalho também já foi objeto de pesquisa de outros autores. Essas obras, tais como os fatores críticos de sucesso do CRM (CHEN; CHEN, 2004; WILSON; DANIEL; McDONALD, 2002) e do TQM (CLAVER; TARÍ; MOLINA, 2003; JUN; CAI; PETERSON, 2004; WARWOOD; ROBERTS, 2004), foram avaliadas a fim identificar os fatores que podem elevar o desempenho e trazer melhores resultados, além de levantar mais hipóteses – ou fatores – não abordadas pela metodologia *per se*.

Entretanto, na sua grande maioria, as pesquisas consistem em estudos quantitativos, em geral aplicados via questionários a grandes amostras de empresas, nos quais ocorre a definição daquilo que os pesquisadores consideram sucesso, a identificação dos diversos fatores críticos para implantação com sucesso da ferramenta e, em alguns casos, a discussão sobre cada um dos fatores identificados. Contudo, não são justificadas as razões pelas quais estes itens foram escolhidos como essenciais, isto é, os autores não estabelecem, antes da pesquisa, um arcabouço teórico consistente e convergente sobre as condicionantes do sucesso para a implementação do CRM ou do TQM. Assim, todos os fatores críticos encontrados são frutos dos estudos de cada pesquisador, o que leva, por vezes, a resultados e conclusões diferentes.

Este capítulo procurou mostrar o tipo de pesquisa, o método e os instrumentos utilizados, bem como a estratégia de análise dos dados coletados nas duas unidades de análise – Açominas e Cemig Distribuição. Desta forma, os dois próximos capítulos apresentam tais análises, fazendo, primeiramente, a apresentação da empresa, o histórico da implantação do BSC, o processo de planejamento e como cada um dos fatores críticos apresentados no capítulo 3 é observado e tratado na prática.

5 ANÁLISE DO PRIMEIRO CASO

5.1 Empresa do setor de aço

A primeira empresa pesquisada é a Açominas, uma das empresas siderúrgicas internacionais de origem brasileira mais competitivas do mundo, integrante do grupo Gerdau, maior controladora de aços longos e a segunda maior recicladora de sucata das Américas, com clientes nos ramos de construção civil, indústria e agropecuária, atendidos por suas unidades siderúrgicas em nove países, entre eles Argentina, Chile, Estados Unidos, Canadá e Espanha. A empresa tem ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, Nova Iorque, Toronto e Madri e, de junho de 2006 a maio de 2007, negociaram média diária de US\$ 83 milhões.

No primeiro trimestre de 2007, o faturamento do grupo foi de mais de R\$ 7,5 bilhões, 10% maior que o último trimestre de 2006, quando chegou perto de R\$ 6,8 bilhões. No mesmo período, o lucro líquido, por sua vez, teve aumento de 28%, passando de R\$ 895 milhões para R\$ 1,146 bilhão. Um dos grandes responsáveis pelo aumento e melhora dos indicadores financeiros, que também é verificado em períodos anteriores, é o aumento da demanda mundial por aço, impulsionado pelo crescimento do consumo desse produto, principalmente pela China, como é possível perceber pelo GRÁF. 1:

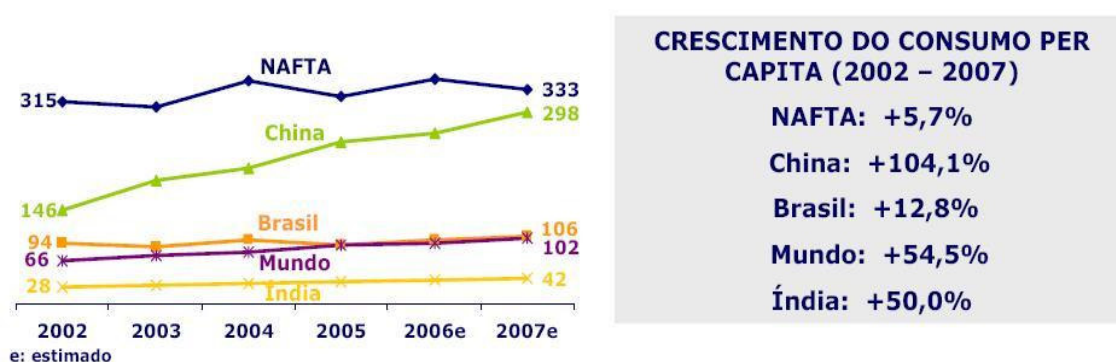


Gráfico 1: Consumo aparente de aço bruto *per capita* (kg).

Fonte: *International Iron and Steel Institute* (2007).

A expectativa é de que a demanda de comércio de produtos siderúrgicos continuará forte nos próximos anos, devido ao crescimento da produção e consumo de aço,

principalmente na Ásia, e dos investimentos em infra-estrutura nos países emergentes, ainda que com elevação dos custos de energéticos (energia elétrica e derivados de petróleo) e de matérias-primas (minério de ferro, sucata e ligas).

A Gerdau Açominas é uma das unidades de negócios que compõem o grupo Gerdau no país⁷. Sua operação industrial está localizada no município de Ouro Branco, interior de Minas Gerais, no Quadrilátero Ferrífero, com escritórios em Belo Horizonte, São Paulo e uma unidade portuária em Vitória-ES. Conta com quadro de aproximadamente 5.300 funcionários e possui a capacidade de produzir três milhões líquidos de toneladas de aço por ano, gerando produtos aplicados, principalmente, na construção civil, na indústria naval, automobilística e em eletrodomésticos.

A operação integrada da usina teve início em 1986, sob o controle acionário do governo do estado de Minas Gerais, que começou a reduzir a sua participação a partir do lançamento do plano de privatização das siderúrgicas estatais. O grupo Gerdau já era acionista minoritário da empresa desde 1997 e, com a aquisição de 17,67% do capital acionário da empresa em 2001 e, posteriormente, mais 24,8% em janeiro de 2002, passou a deter 78,9% do capital social da Açominas. No final de 2003, a Açominas anunciou investimentos da ordem de US\$ 1,2 bilhão, que aumentará – num futuro próximo – a capacidade instalada para seis milhões de toneladas por ano.

5.2 A implantação do BSC na empresa

A idéia de utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de implantação e gestão da estratégia na empresa surgiu aproximadamente há 10 anos – época em que a metodologia começava a ganhar relevância em nível mundial – mas se concretizou apenas quando a *holding* do grupo assumiu o controle majoritário das atividades no final do ano de 2002, determinando o seu uso. Embora a *holding* já tivesse um esboço da metodologia em nível corporativo e nas outras unidades, apenas na unidade pesquisada o BSC atingiu elevado grau de utilização, tendo, inclusive, recebido o Prêmio *Hall of Fame*, do *Balanced Scorecard*

⁷ Daqui por diante o Grupo Gerdau será referido como grupo e a Gerdau Açominas como unidade de negócios. A estrutura organizacional encontra-se no anexo C deste trabalho.

Collaborative, dado pela instituição a empresas que atingem resultados significantes com a utilização da ferramenta⁸.

Embora a equipe de planejamento Gerdau Açominas tivesse o conhecimento prévio da metodologia, antes de 2002 o ambiente não era propício para a implantação plena do *Balanced Scorecard*, em face do clima de incerteza gerado pelo processo de venda de parte de suas ações. Até 2002, a Açominas focou o curto prazo, pressionada pelos problemas de fluxo de caixa pelos quais passava. A partir daí, com a entrada da Gerdau S.A., esses problemas foram aliviados e, então, a companhia pôde se concentrar nas ações voltadas para o longo prazo. O período para a elaboração do mapa estratégico e a implantação do BSC foi bastante curto – em outubro de 2002 foi formulado o planejamento estratégico para dezembro do mesmo ano – e este foi o motivo pelo qual o primeiro ciclo do BSC não foi como a metodologia previu; o mapa estratégico foi chamado de “árvore de indicadores” e nem todos os conceitos foram introduzidos. Essa árvore de indicadores, que substituiu o mapa estratégico, foi introduzida pelo conhecimento prévio de alguns indicadores já utilizados pela Açominas e buscava gerar o mesmo efeito, ainda que mais focada nos aspectos financeiros. No ciclo seguinte, os conceitos da metodologia foram implantados em sua plenitude. Ainda assim, desde o primeiro ciclo, todas as pessoas da unidade de negócios foram envolvidas, pois essa já era uma prática que a companhia procurava seguir e que foi facilitada pelo uso do BSC. Um dos objetivos era evitar a “elitização” do planejamento estratégico, uma vez que o pessoal no nível operacional é quem realiza a estratégia.

Para ajudar a organização no processo de implantação do BSC, foi contratada uma empresa de consultoria que iniciou as atividades buscando integrá-la ao modelo de planejamento existente na empresa. A implantação foi sendo realizada gradualmente, a partir do final de 2003, com alguns conceitos do BSC deixados para implantação *a posteriori*, notadamente o mapa estratégico, seguindo um caminho um pouco diferente do modelo proposto por Kaplan e Norton, que prevê a implantação plena do modelo de uma vez. Em seu lugar foi utilizada uma árvore de indicadores que traziam entre si relações de causa e efeito. Ao final de 2004, o mapa estratégico idealizado pela metodologia foi adotado pela Açominas e, assim, em 2005 todos os conceitos estavam sendo utilizados plenamente. Hoje, o desdobramento da estratégia vai da instância corporativa ao chão de fábrica, com indicadores que permeiam todos esses níveis.

⁸ O BSC *Hall of Fame* homenageia organizações que estão utilizando com sucesso o BSC para alcançar resultados de desempenho, após passarem por rigoroso processo de seleção. Atualmente, 91 organizações representam amplo grupo de indústrias do setor privado e público em mais de 15 países.

A área responsável pela implantação foi a Gerência de Estudos Estratégicos, a qual também era responsável pelo planejamento estratégico da Açominas desde sua criação. Este grupo já possuía estrutura extremamente organizada, com pessoas e equipes acostumadas à cultura de planejamento em todas as áreas – operacional, financeira, comercial, etc. A existência dessa estrutura e da metodologia permitiu ao grupo utilizar a experiência da Açominas, cujo processo iniciava-se com a definição das orientações estratégicas do próprio grupo – como será descrito no próximo tópico – alinhando o BSC da Açominas às orientações corporativas.

5.3 O processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento na Açominas começa em meados do mês de agosto, estendendo-se até outubro. Nesse período são discutidos os cenários globais, o entendimento do mercado, realizados *workshops* e comunicadas as diretrizes da controladora. O material proveniente desse trabalho é discutido e avaliado por meio da análise SWOT pelos diretores, gerentes, chefes de área e convidados que representam os funcionários da unidade de negócios. Então é concluído o que é possível ser realizado pela companhia, os objetivos que a empresa pretende alcançar, para colocá-los no mapa estratégico da Açominas, alinhados com seu planejamento estratégico. Os objetivos estabelecidos e presentes no mapa decorrem, principalmente, das definições dos resultados financeiros esperados e traçados pelos acionistas do grupo. Em janeiro do ano subsequente, ocorre a divulgação do mapa, primeiramente para as lideranças e, em seguida, para os níveis inferiores.

No mapa, a unidade de negócios discrimina os indicadores e as metas que nortearão os trabalhos e os projetos que deverão ser executados para o alcance desses resultados. Com as metas, indicadores e projetos definidos, a empresa começa a negociação com o Conselho de Administração da Gerdau S.A. para apresentá-la e referendá-la, fato que influenciará na decisão de investimentos da companhia. A forma como essa sistemática de elaboração de metas é realizada evita que os níveis subordinados subestimem as metas, já que o cumprimento das mesmas está associado à remuneração variável e, portanto, seria interessante estabelecer metas não tão desafiadoras.

Hoje, na Açominas, todas as áreas participam do processo, o que permite envolver mais pessoas, além de eliminar o caráter elitista no qual apenas uma área ou a alta administração elabora o planejamento. O processo também se estende às áreas de suporte,

como a área jurídica, após a empresa perceber que era um erro deixá-la de fora. A estratégia do grupo tem horizonte de 15 anos e o da Açominas cinco. No entanto, existem diversos indicadores e análises, sejam financeiros ou não-financeiros, que norteiam a estratégia num período que varia de um a 10 anos. A maior parte dos indicadores que compõem o mapa estratégico da organização já existia antes da introdução dos conceitos do *Balanced Scorecard*, sendo necessários apenas o desenvolvimento e adequação de alguns deles à nova metodologia.

A revisão dos elementos do BSC é realizada anualmente dentro do processo de acompanhamento do planejamento estratégico da Gerdau S.A. e da Açominas. A partir dessa revisão, se houver alterações nas orientações estratégicas, então são feitas as adaptações e correções no mapa. O modelo começa a ser revisto em setembro, para estar concluído em dezembro. No mês de setembro, a alta administração se reúne em Porto Alegre juntamente com a diretoria do grupo e, com o auxílio de consultores, elabora cenários no âmbito corporativo, discute o comportamento do mercado, os cenários econômicos e outros temas, demonstrando aonde o grupo quer chegar. Entre setembro e outubro, os diretores trazem para a Açominas todo o conjunto de informações e orientações corporativas emanadas do grupo e, com a ajuda de consultores e clientes, fazem adaptações no BSC, especialmente no que tange aos cenários para a economia nacional e internacional. Assim, com dois insumos básicos, isto é, diretrizes do grupo e da unidade, formam-se grupos mesclados (compostos de funcionários de mais de uma diretoria) para estudar as áreas, o que gera informação para que seja elaborada uma matriz SWOT, processo que leva aproximadamente dois meses. A FIG. 8 ajuda a elucidar o processo de planejamento:

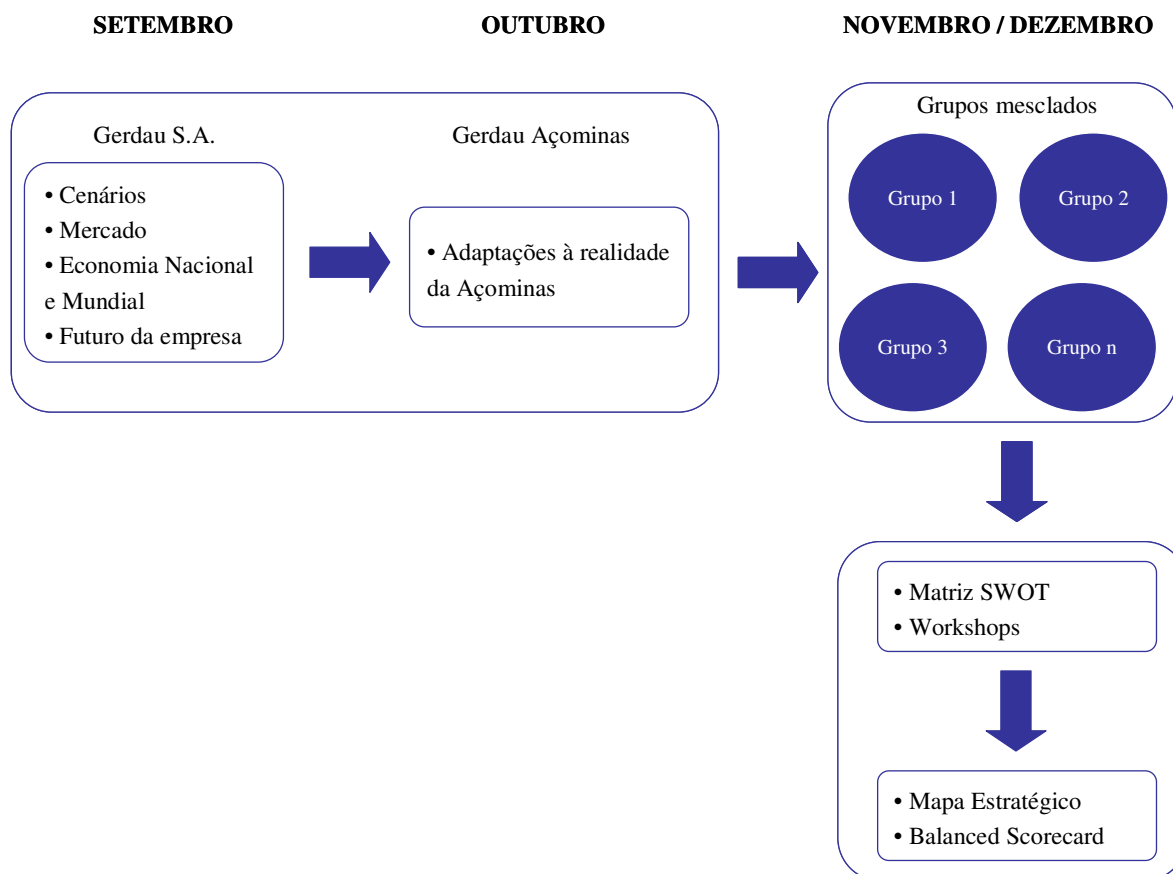


Figura 8: Processo de revisão do planejamento estratégico da Açominas.

Fonte: Documentos internos da Açominas.

Além das análises supracitadas e do uso de ferramentas explicitadas no item 3.1 deste trabalho, a estratégia da empresa envolve pesquisa com fornecedores, concorrentes e consumidores. Outro procedimento é a convocação de algumas pessoas que contribuem para o entendimento das questões estratégicas, tais como especialistas em logística portuária, no intuito de obter informações sobre fatores-chave que impactam mais fortemente as atividades da organização. No caso da identificação de um problema em algum setor específico, o responsável é convocado a participar do processo. Com o material fruto dessas análises, a estratégia é revisada e é verificado se o mapa a reflete adequadamente. Em caso negativo, são realizadas alterações para adequá-las às novas condições. Ainda que o mapa contenha os mesmo objetivos do mapa anterior, isso não torna o trabalho em vão, pois é importante verificar se os resultados estão sendo alcançados e se a empresa está caminhando na direção correta.

É comum constatar que algum objetivo não está sendo atingido. Neste caso, é possível eliminá-lo, alterar sua redação, adequá-lo ou simplesmente substituí-lo por outro. Isso ocorre porque as incertezas do mercado e da competição passam a exigir ajustes constantes nos objetivos da empresa e, conseqüentemente, nas ações que deles derivam. De fato, o importante para a unidade de negócios é o *Return on Equity* (ROE).

Um fato que ilustra este mecanismo é o caso em que, num momento específico, um dos fornecedores resolveu aumentar o preço da matéria-prima em 78%. Para contornar este problema, a empresa decidiu comprar alguns fornecedores da mesma matéria-prima e operá-los, o que, por conseqüente, incorreu em mudança em alguns itens do mapa estratégico (Entrevistado 1).

Quando da elaboração dos objetivos estratégicos da Açominas, além dos indicadores e metas a serem atingidos, a empresa não desdobra o mapa corporativo em mapas das áreas funcionais, mas identifica FCS, que são atividades de cada uma das áreas que impactam o alcance das metas. Assim, cada área analisa como suas atividades podem ajudar a atingir os resultados desejados, a partir de perguntas do tipo: “a empresa está adequada para atingir esta meta?” e “o que deve ser feito para adequar a empresa ao alcance desta meta?”. A partir daí, são identificadas as adequações ou as ações que devem ser realizadas no setor operacional para que aqueles objetivos traçados se façam cumprir. Como não há uma estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos – são apenas quatro: diretor, gerente, chefia e equipes operacionais –, a empresa então optou por esta sistemática dos FCS.

O uso dos FCS, destacado anteriormente, é uma adaptação em relação ao modelo original do *Balanced Scorecard*. Para a empresa, o uso desse mecanismo se mostrou mais fácil em levar a estratégia até o chão de fábrica e ajudar no processo de difusão do planejamento estratégico. “O uso dos FCS é um aprimoramento do modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton, mantendo, no entanto, a linha mestra da metodologia” (Entrevistado 5). Apesar dessa afirmação do entrevistado parecer controversa, uma vez que o item 3.4 deste trabalho indica que esses FCS já foram mencionados em outros trabalhos, cabe explicar que a idéia surgiu da empresa de consultoria contratada para auxiliar os gestores na implantação do BSC e, a partir da experiência, escreveram a obra.

Importante ressaltar que a empresa entende que o estabelecimento de FCS, da forma como é abordado, ajuda a traduzir a estratégia numa linguagem que pode ser compreendida pelo funcionário do chão de fábrica, “que na maioria das vezes, se não todas, não tem o conhecimento necessário para entender, discutir e, conseqüentemente, alinhar seus esforços na direção da estratégia” (Entrevistado 2).

O *Balanced Scorecard* se faz presente na possibilidade de se traduzir a estratégia de forma visualmente clara, na qual todos os funcionários da organização conseguem compreender e agir em sua direção e na facilidade que os indicadores, projetos e FCS dão ao processo de execução e acompanhamento. Outras ferramentas já foram utilizadas na empresa para tentar fazer a gestão da estratégia de forma eficiente, porém nada foi tão claro quanto o BSC. Seu brilhantismo está estritamente relacionado à figura, ao mapa estratégico, que permite organizar os objetivos estratégicos de maneira racional, principalmente pelas relações de causa e efeito e o desdobramento até os níveis mais inferiores da hierarquia (Entrevistado 2).

5.4 Fatores críticos de sucesso

5.4.1 Alinhamento com a estratégia

O planejamento anual da Açominas era feito sem o uso dos conceitos do BSC e a Gerdau S.A. incentivou a implementação da metodologia em 2002, visando ao ciclo 2003-2005 para todas as unidades do grupo. Já existiam na companhia muitas das premissas básicas, itens que são pré-condições para implantação e uso do *Balanced Scorecard*, tais como missão, visão, diretrizes estratégicas e alguns dos indicadores para acompanhar o desempenho, em especial dos ativos intangíveis⁹.

O planejamento estratégico está alinhado com os itens do BSC, isto é, os objetivos, indicadores e metas estão condizentes com o conteúdo do planejamento estratégico, com a missão de “satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade” e com a visão de futuro da empresa de “ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor” (Entrevistado 5).

A Gerência de Estudos Econômicos é a área responsável pela condução dos trabalhos referentes ao planejamento estratégico desde o início da operação da usina, em 1986. O BSC veio, então, complementar o processo de desdobramento da estratégia a fim de ampliar o grau de execução da estratégia da empresa. A cultura de planejamento da estratégia já existia *ex ante* na organização e, segundo um dos entrevistados:

[...] é um dos principais fatores que a levaram a ter um grau de sucesso tão elevado no uso do BSC como sua ferramenta de implantação e gestão estratégica, porque se a empresa não possui ou não dá valor ao processo de planejamento estratégico, então a implantação de uma metodologia de gestão da estratégia está fadada ao fracasso. Do contrário, isto é, se a empresa reconhece e possui enraizada em sua

⁹ Por motivos de confidencialidade, não foi disponibilizado um exemplo do mapa estratégico, ainda que o mesmo possa ser visualizado nas salas de reuniões da empresa, bem como nos cadernos distribuídos para os seus funcionários como brinde.

cultura a importância do planejamento, então haverá, em todos os níveis da organização, um comprometimento das pessoas em agir na direção da estratégia (Entrevistado 1).

Além do alinhamento entre a estratégia e o *Balanced Scorecard* na organização, percebe-se a preexistência cultural de planejamento, com o uso intensivo de indicadores, fator não apresentado nas bibliografias pesquisadas como uma condicionante no uso do BSC, mas que contribui inequivocamente para a implantação do modelo e, destarte, constitui-se em um fator crítico de sucesso para a implantação do *Balanced Scorecard*. Tal cultura encontra-se tão enraizada que não existe separação entre planejamento estratégico e BSC, mas ambos são tratados como um mesmo processo:

O gerenciamento da estratégia via BSC, seus indicadores, metas e projetos potencializa a execução e o acompanhamento da estratégia e verifica se o planejamento estratégico está sendo seguido ou balizado pelas relações de causa e efeito. A ferramenta permite que haja o foco dos esforços da companhia na direção da estratégia, numa direção única (Entrevistado 2).

Logo, as metas estabelecidas e presentes no mapa decorrem, principalmente, das definições dos objetivos e estratégias traçados pelos acionistas da companhia e das informações decorrentes do processo de planejamento estratégico.

5.4.2 Operacionalização da estratégia

Como exposto anteriormente, existem diversos indicadores e análises – financeiros ou não-financeiros – que norteiam a estratégia da empresa, dos quais grande parte já existia antes da implantação do BSC. O processo de execução e acompanhamento da estratégia na Açominas por meio do *Balanced Scorecard* possibilita identificar onde ocorrem problemas, em que nível ele ocorre e quem é responsável pela solução.

Quando do acompanhamento sistemático e mensal dos indicadores, as análises e discussões são realizadas não apenas com base nas informações numéricas, conforme enfatiza a metodologia, mas também em informações analíticas, fornecidas pelo responsável pelo indicador, o que permite um conhecimento mais apurado da situação ali colocada (Entrevistado 5).

Este é um ponto de destaque, uma vez que no modelo originalmente proposto a vertente analítica não é enfatizada na literatura. A análise mais pormenorizada da situação dos

indicadores, e não apenas a avaliação fria do número, permite melhor entendimento do contexto, especialmente em casos nos quais o desempenho dos objetivos estratégicos é bom, de acordo com os indicadores, mas o desempenho financeiro, que é o importante para o acionista, não é satisfatório – ou vice-versa – sendo, inclusive, um subsídio à avaliação da causalidade dos objetivos do mapa estratégico. Segundo o entrevistado 2, a empresa consegue lidar bem com esse confronto e a componente analítica do indicador tem papel fundamental para tanto. As citações a seguir elucidam o exposto:

É como o caso de a empresa ter altos lucros, mas um nível de estoque alto. Um indicador de estoque elevado, como é sabido nos âmbitos financeiros, não é desejado e faria com que a empresa agisse no sentido de melhorá-lo. No entanto, a componente analítica pode informar que o estoque está alto naquele dado momento pelo fato de existir uma expectativa de aumento de preço, o que impactará nos custos de produção e, então, a empresa resolveu acumular estoque para evitar impactos futuros (Entrevistado 1).

A empresa consegue lidar muito bem com um confronto comum de acontecer, o do desempenho financeiro *vis-à-vis* desempenho dos indicadores do BSC. É importante ter em mente que o mapa estratégico mostra que alguma coisa pode não estar indo bem, ainda que os indicadores financeiros apontem números satisfatórios, alertando que o resultado, num futuro próximo pode ser afetado. Assim, os indicadores presentes no *Balanced Scorecard* sinalizam que algo precisa ser feito para melhorar a rota no sentido da estratégia traçada (Entrevistado 2).

É importante frisar que a empresa não espera por um mau resultado do indicador para agir. Na verdade, ela procura atuar pró-ativa e imediatamente. Para o entrevistado 5, o BSC permite isso. Ainda que o problema não seja resolvido, pode-se chegar à conclusão de que o indicador não é bom. A empresa não vê isso como uma falha, mas como parte do processo de aprendizado. De qualquer forma, para cada desvio, a empresa faz uma análise de causa e ação:

Exemplo disso foi o que ocorreu com o minério de um fornecedor. O custo subiu e isso não foi por culpa de ninguém ou por má gestão. No entanto, isso não foi usado como desculpa para ficar justificando o não-cumprimento das metas relativas ao custo. Ao invés disso, a empresa procurou atuar de forma mais intensiva em cima de outros indicadores que pudessem amenizar ou até mesmo resolver o problema, como, por exemplo, aqueles relativos ao preço dos produtos ou clientes de maior valor agregado (Entrevistado 5).

Embora muitas vezes as empresas iniciem com um número elevado de indicadores, a maturidade em trabalhar com o BSC faz com que, na prática, essa quantidade de indicadores vá se aproximando daquela proposta originalmente pelos criadores do BSC. Por isso, o processo de aprendizagem se torna importante e parte inseparável do processo de implantação

e gestão da estratégia por meio do *Balanced Scorecard*. Essa quantidade de indicadores também depende de mudança na estratégia:

[...] mas existe uma tendência natural de se exagerar nessa quantidade, fato este que se ameniza com o aprendizado estratégico, isto é, na medida em que os processos são revisados, as reuniões de análise estratégica realizadas e a metodologia incorporada na organização, a empresa aprende que não são necessários tantos indicadores, se sentindo seguros e focados em trabalhar com um número mais reduzido (Entrevistado 1).

Os indicadores do mapa estão bem balanceados, tanto no que tange à distribuição entre as quatro perspectivas, com um pouco mais de indicadores de processos internos e aprendizado e crescimento, quanto no que tange à relação entre indicadores de ocorrência e de tendência (Entrevistado 1).

De acordo com o entrevistado 5, é comum estabelecer alguns objetivos estratégicos que, na verdade, dizem respeito a rotinas operacionais da empresa. Objetivos referentes à segurança e formação de pessoas, pelos valores defendidos pelos dirigentes da empresa, devem sempre estar retratados no mapa. Porém, outros, como o capital de giro, já estiveram, quando isso era uma grande preocupação da empresa, porém hoje é um problema superado. O importante é que quanto mais enxuto o mapa estiver, melhor será; e a mesma lógica vale para os indicadores:

Manter a imagem do mapa estratégico é muito importante. A elaboração de indicadores para os objetivos estratégicos é um processo um tanto complexo e, portanto, é normal que às vezes o indicador não reflita bem o objetivo. Neste caso, pode-se mudar o indicador, no intuito de melhorar as ações que decorrem dele, mas não com frequência, o tempo todo. Já para as metas a serem alcançadas é prudente não mudar. Estas devem ser sempre desafiadoras, atentando-se para o fato de não serem tão grandes que gerem barreiras que inviabilizam a ferramenta (Entrevistado 5).

A habilidade no estabelecimento de indicadores e metas faz parte de um processo de aprendizado, o qual permite a colocação de metas cada vez mais desafiadoras e crescentes, sempre em conjunto com as pessoas, nunca por imposição. É muito importante que este processo seja algo compartilhado, no qual as pessoas que de fato vão trabalhar operacionalmente para seu alcance se sintam parte do processo (Entrevistado 5).

Nesse processo de operacionalização da estratégia, o BSC permitiu o desdobramento do planejamento com mais fluidez para o nível operacional que, por sua vez, promove o envolvimento e a participação de mais pessoas no processo, como recomendam Kaplan e Norton (1997, 2000b, 2004). Além disso, a empresa evoluiu o seu modelo de gestão por trazer para as discussões estratégicas os indicadores não-financeiros que medem a contribuição dos ativos intangíveis para os resultados:

O destaque dos benefícios da metodologia do BSC também é dado ao fato de esta ser uma ferramenta menos restrita. Anteriormente, as ferramentas utilizadas demonstravam a estratégia de forma mais macro, sem muito detalhamento e tampouco desdobramento para níveis hierárquicos inferiores. Assim, quando da construção da estratégia, não eram envolvidas muitas pessoas da empresa, o que não levava a um desdobramento dos indicadores em projetos e atividades e incorria em um acompanhamento do desempenho da organização balizado muito mais por objetivos financeiros que não-financeiros (Entrevistado 1).

Demonstrada, pois, a forma como a empresa transforma o seu planejamento estratégico em ações cotidianas – executadas fundamentalmente pelo nível operacional –, constata-se a busca incessante pelo alinhamento, sendo o objetivo, nesta ótica, conectar todas as suas atividades às diretrizes estratégicas, respeitando as condicionantes propostas pelos criadores da metodologia. Ademais, o BSC parte da premissa de que o aprendizado é fator intrínseco à habilidade de trabalhar com o conjunto de indicadores e metas.

5.4.3 Tornar a estratégia um processo contínuo

De acordo com o entrevistado 3, o modelo de acompanhamento baseado em reuniões estratégicas foi fundamental para torná-la um processo contínuo na empresa. A empresa pede que o BSC seja incluído nas reuniões de rotina das áreas. “Em princípio, as pessoas acham que a ferramenta burocratiza, mas não é assim. Elas pensam que é mais uma reunião, quando, na verdade, esta é *a* reunião” (Entrevistado 5). A periodicidade das reuniões de acompanhamento dos indicadores das diversas equipes operacionais varia de acordo com o dia-a-dia e a maturidade de cada uma, podendo ser semanal ou mensal, desde que o foco na qualidade das informações e discussões seja mantido. De acordo com o entrevistado 6, o fato de a companhia conseguir trabalhar integrando suas diversas áreas – fato advindo quando da implantação da Açominas – facilita bastante as reuniões e a garantia de qualidade e execução das ações, uma vez que as informações são uniformizadas e as decisões tomadas mais bem embasadas.

Estas reuniões são de extrema importância por seus insumos serem os pilares para a reunião da diretoria que, por sua vez, vai subsidiar as discussões do comitê que, finalmente, retroalimenta o processo pelas reuniões operacionais dos times e equipes. A forma como a informação flui é fundamental para a garantia da boa gestão da estratégia (Entrevistado 6).

A sistemática de reuniões de acompanhamento da situação e evolução dos indicadores do mapa funciona da seguinte forma, segundo as entrevistas: a equipe realiza reunião com seu chefe que, em seguida, realiza reunião com seu gerente. Os gerentes fazem, então, reunião com seus diretores, com a participação de outras diretorias a fim de difundir mais ainda as informações na cúpula da empresa, o que possibilita troca de melhores práticas, conhecimento sobre a situação de outras áreas e até mesmo cobrança de desempenho e comprometimento entre diretorias, para indicadores que têm seu desempenho atrelado a mais uma área ou setor. A partir daí, os diretores, entre eles, vêem o mapa estratégico da empresa inteiro, preparando-se para prestar contas ao Conselho do Grupo. Balizado pelas informações fornecidas pelos diretores, o Conselho propõe alterações, plano de ações e correções no rumo para o alcance da estratégia. Para fazer as decisões da cúpula chegar aos níveis inferiores, a lógica se inverte, isto é, os diretores se reúnem com os gerentes – que nesse momento têm acesso ao BSC da empresa como um todo pela primeira vez – que se reúnem com suas chefias e equipes, repassando os planos de ações e as alterações supracitadas para que sejam colocados em prática. As equipes operacionais conhecem apenas os números de sua chefia que, por sua vez conhece os números de outras gerências, mas tem a visão da sua contribuição no mapa¹⁰.

É importante ressaltar que esta sistemática de reuniões acontece pelo menos mensalmente, ajudando a empresa a nivelar o conhecimento e o entendimento da estratégia, o que, por fim, proporciona aos funcionários mais interesse, mais foco e soluções em conjunto. Sempre que o presidente e diretores da empresa vão a reuniões com a *holding*, eles levam consigo todas as informações provenientes dessa estrutura de gestão. Este modelo abre espaço para que todos os níveis (equipes, chefias, gerentes e diretorias) realizem reuniões, ao contrário do que ocorria antigamente na empresa. Dessa forma, as pessoas trabalham juntas, pensam juntas e o foco é dado no conjunto, seja em nível operacional ou estratégico (Entrevistado 1).

A comunicação, juntamente com as reuniões supracitadas e a gestão intensiva, é fundamental para garantir o rumo e o entendimento do plano estratégico, isto é, aonde a empresa quer chegar. Este acompanhamento periódico e sistemático tenta assegurar que os objetivos traçados sejam alcançados, através das análises e correção de desvios (Entrevistado 6).

Existe muito esforço da área de planejamento para mensalmente acompanhar as reuniões de três ou quatro áreas, dentro da disponibilidade, para verificar se o *Balanced Scorecard* está sendo discutido, e auxiliar na melhor forma de conduzi-las. “Essa assessoria por parte do planejamento é boa porque dá informações sobre a estratégia para as pessoas que, de fato, sabem o que está acontecendo no operacional” (Entrevistado 5).

¹⁰ Para melhor visualização desta sistemática de reuniões de acompanhamento, vide anexo D.

Saber o que se passa na parte operacional da empresa é importante porque as informações das reuniões da diretoria baseiam-se nas reuniões mensais das áreas. E “quando isso é mostrado aos funcionários, eles se sentem importantes pelo fato de estarem contribuindo de uma forma que antes não enxergavam” (Entrevistado 5). Assim, com apoio e presença, a dificuldade e resistência se quebram e, por esta razão, a área de planejamento possui indicadores de visita a áreas no seu painel – apesar de ainda não cobrir 100% da usina, esse é um dos objetivos da empresa.

É percebido que as pessoas estão cada vez mais envolvidas e as reuniões estão sendo fantásticas e eu procuro, pelo menos uma vez por mês, participar de alguma das reuniões das áreas, sem avisar de antemão. A idéia é falar de planejamento sempre e não apenas uma vez por ano (Entrevistado 5).

Para o entrevistado 2, o estabelecimento dos FCS na forma como é abordado ajuda a traduzir a estratégia numa linguagem que pode ser compreendida pelo funcionário do chão de fábrica que, na ausência desses fatores, não tem o conhecimento necessário para entender, discutir e, conseqüentemente, agir na direção da estratégia. Conseqüentemente, sua adoção faz com que as reuniões nos níveis operacionais forneçam insumos enriquecedores para as reuniões dos níveis imediatamente superiores onde vai ocorrer a tomada de decisões estratégicas.

Se existe um objetivo de “buscar segurança total e saúde das pessoas”, o facilitador atua, juntamente com as lideranças e equipes das células, nos fatores críticos de sucesso (FCS) que devem ser atendidos para que este objetivo seja alcançado. São criados indicadores para este objetivo, por exemplo, índice de acidentes com perda de tempo com meta “acidente zero”. Os FCS facilitam a chegada da estratégia ao chão da fábrica. Todos entendem, através dessa linguagem, o que o presidente, o vice-presidente e a diretoria desenvolveram como estratégia para a organização (Entrevistado 6).

Antes da implantação do *Balanced Scorecard*, o processo de orçamento das despesas não era feito adequadamente, principalmente pelo fato de o “nível operacional não entender tanto sobre estratégia, nem da estratégia da empresa, o que acarretava orçamentos mal estimados e sem adesão à estratégia” (Entrevistado 1), o que, por sua vez, afetava o desempenho da organização no longo prazo. De acordo com o entrevistado 5, o orçamento de despesas sem a observância das diretrizes estratégicas culmina na execução de atividades que não necessariamente estão alinhadas com as diretrizes estratégicas e quanto maior esse descolamento entre o planejamento e o orçamento, menor será a taxa de execução da estratégia. Ou melhor: o processo de alocação de recursos não alavanca as metas estratégicas.

Hoje em dia “pode-se dizer que o orçamento é revisado em função de sua estratégia” (Entrevistado 5). O BSC ajudou a empresa a superar este obstáculo, permitindo que esse processo de integração entre planejamento e orçamento melhore cada vez mais.

Mensalmente, os indicadores do BSC, juntamente com o orçamento, são acompanhados nas reuniões realizadas por célula, equipe, com a participação dos responsáveis por indicador, dando maior ênfase àqueles que apresentam desempenho insatisfatório (Entrevistado 1).

Enfim, o BSC parece estar enraizado nos processos da empresa e a mudança nos processos organizacionais que a sua adoção provoca foi absorvida satisfatoriamente pelos empregados em todos os níveis da organização. Apesar de nenhum dos entrevistados ter enfatizado a resistência como um fator presente na empresa, era de se esperar que isso ocorresse pontualmente, mas não de maneira a se tornar um obstáculo a ser superado:

A metodologia foi muito bem aceita por todos na empresa, desde o mais alto cargo até os níveis operacionais, fato que se constitui em um dos fatores que levaram a organização ao sucesso na utilização do BSC. Tal aceitação e, conseqüentemente, o sucesso são provenientes, também, da intenção da área de planejamento em implantar o BSC ao menos cinco anos antes de sua implantação de fato, que não ocorreu devido à fase de troca no controle acionário pela qual a companhia passava naquele momento (Entrevistado 2).

De fato, o hábito da Açominas em trabalhar com indicadores de performance muito antes da idéia da implantação do BSC facilitou a absorção de seus conceitos e, sem dúvidas, o processo teria sido muito mais penoso caso esta *expertise* não existisse na empresa.

5.4.4 Trabalho em equipe

A Gerdau Açominas obteve grande êxito no que se refere ao processo de comunicação do planejamento estratégico e este foi fundamental para o sucesso atingido no uso do BSC. As formas de comunicar algo que até então era considerado burocrático, abstrato e desconhecido para a maioria dos empregados se mostraram eficientes, se considerados o engajamento e o conhecimento dos funcionários acerca do planejamento de longo prazo (PLP) da empresa:

Após pesquisa de clima, o que se pôde perceber foram bons resultados, pois os acionistas estavam satisfeitos, os clientes encantados, os processos cada vez mais eficazes e a força de trabalho se mostrava motivada e preparada. A partir de agora, a preocupação da empresa é não perder este ritmo satisfatório, a força e o

comprometimento que foi alcançado com o PLP e como fazer isso através da campanha no próximo ciclo de comunicação (Entrevistado 3).

Sobre a comunicação, pode-se dizer que a empresa é vencedora neste aspecto. O uso de jornais, intranet, mural, TV interna com temas, ações e campanhas da empresa é eficiente e gera grande impacto. Os seminários para debate de temas, tais como Semana da Excelência, Semana da Segurança, etc., exercem papel fundamental na mobilização e motivação dos funcionários. Dessa forma, a empresa consegue mexer no comportamento das pessoas e promover a mudança cultural (Entrevistado 6).

As campanhas de comunicação dividiram-se em quatros ciclos: informação (2003 a 2005), aprendizado (2004 a 2006), envolvimento (2005 a 2007) e consolidação (2006 a 2008), de acordo com o entrevistado 3. O primeiro ciclo teve por objetivo preparar os empregados para a mudança que o BSC provoca na organização, especialmente na alteração do foco de curto para o longo prazo, uma vez que a venda da maior parte das ações para a nova *holding* melhorou a situação financeira da empresa, permitindo que ações de longo prazo pudessem ser planejadas. Os diversos meios de comunicação – como circuito fechado de TV, *jingles*, intervenções teatrais, intranet – foram utilizados para divulgar o PLP na empresa:

Existe na empresa um sistema de comunicação muito forte. Por ser uma usina e ter no seu quadro de empregados um número dominante de homens, a linguagem do futebol foi introduzida a fim de traduzir a estratégia para os funcionários. Um ex-técnico da seleção brasileira de futebol foi chamado para uma palestra, com perguntas abertas aos funcionários, co-relacionando o tema planejamento ao futebol (Entrevistado 4).

No segundo ciclo, o BSC e seus conceitos foram lançados, mas o principal ponto foi a introdução de reuniões face a face, na qual os diretores e o vice-presidente prestam contas aos empregados sobre os resultados alcançados pela empresa e as novas metas traçadas:

A empresa promoveu uma palestra proferida por um especialista em gestão para aproximadamente 1.200 pessoas que, ao seu final, avaliaram o evento e puderam fazer perguntas sobre diversos aspectos. Um dos *feedbacks* que a organização recebeu foi que os empregados acharam fantástico a empresa se abrir, contando a estratégia, fato que incentivou a empresa a realizar mais eventos deste tipo. Hoje ocorrem oito eventos por ano nas unidades da companhia em São Paulo, Espírito Santo e na fábrica, para cerca de 5.600 pessoas. Para a Açominas, estes eventos, onde o mapa estratégico é apresentado e é aberto um espaço para perguntas dos funcionários, têm sido excelentes para motivar as pessoas (Entrevistado 5).

O terceiro ciclo foi marcado pela implantação das RAEs que, no processo de reuniões de acompanhamento dos indicadores, referem-se às reuniões no nível das diretorias e Conselho. O quarto ciclo, por sua vez, buscou padronizar e alinhar as reuniões de equipes operacionais, pois percebeu que umas eram mais avançadas e estavam mais dentro dos

conceitos da metodologia do que outras. De acordo com o entrevistado 5, a empresa percebe que para o novo ciclo de comunicação a eficácia das campanhas que visem à motivação dos funcionários é baixa. O novo desafio é “manter a chama acesa”, isto é, fazer com que os funcionários se mantenham motivados e dispostos a agir na direção da estratégia retratada nos seus indicadores.

Não obstante a importância atribuída à comunicação pela Açominas, fator reconhecidamente nevrálgico para o sucesso da implantação do BSC, uma preocupação constante da empresa continua sendo o nível de abertura das informações veiculadas, isto é, a seleção daquilo que pode ser comunicado para todos e o que é confidencial:

A empresa se preocupa bastante com o conteúdo que está sendo repassado. É óbvio que existe uma série de informações extremamente estratégicas e, por isso, altamente confidenciais. Assim, existe um filtro nas informações que são comunicadas aos funcionários, advindo do risco de expor totalmente a empresa, em especial aos concorrentes. Os fatores críticos de sucesso – FCS – são discutidos entre as equipes, mas não são divulgados externamente. Alguns indicadores do *site* ficam restritos à gerência (aqueles relativos aos custos, por exemplo), mas ainda assim são explicados qualitativamente. O importante é dar a informação controlando o nível de abertura (Entrevistado 5).

O desdobramento da estratégia para os níveis hierarquicamente inferiores foi realizado de maneira muito satisfatória e, neste ponto, o uso dos fatores críticos de sucesso – FCS – descrito anteriormente foi elemento determinante no processo. Ele, além de permitir o desdobramento de maneira eficiente e adaptado à estrutura da organização, facilitou o entendimento pelos funcionários da contribuição que cada um tem no alcance das metas estratégicas.

Os objetivos estratégicos são desdobrados em fatores críticos de sucesso (FCS) e posteriormente em projetos de FCS, os quais possuem estrutura matricial. O desdobramento realizado desta maneira permite melhor compreensão do significado do objetivo estratégico presente no mapa e como as pessoas se encaixam naquele processo (Entrevistado 3).

O uso dos FCS também diminuiu a complexidade do processo de implantação da estratégia e leva a empresa a atingir mais rapidamente os resultados almejados, em função do maior envolvimento da média gerência e de suas equipes:

As várias equipes avaliam seus processos alinhados aos FCS e, em seguida, como estes processos se alinham de forma interfuncional à estratégia da organização, isto é, primeiro a área foca seus aspectos operacionais para então focar, sob a coordenação do Diretor Industrial, análises com foco mais amplo e estratégico (Entrevistado 6).

O sistema de remuneração variável da empresa está fortemente conectado aos objetivos estratégicos e ao alcance das metas que derivam deles, conforme recomendam os princípios preconizados no BSC descritos no item 3.4 deste trabalho.

O desempenho da empresa está atrelado à remuneração variável do funcionário, o que acaba por gerar cobrança horizontal, vertical e vontade de todos em resolver os problemas. A lógica da remuneração variável, na empresa, está condicionada ao cumprimento de algumas metas da própria área, mas também de outras áreas, se estas últimas possuem alguma correlação ou impacto no desempenho da organização como um todo, ou seja, o desempenho da área de produção pode afetar o bônus da área de planejamento. Este é um dos motivos principais pelo qual o BSC funciona tão bem na empresa, o que pode ser comprovado pelos records batidos pela organização em seu setor de atuação, faturamentos e lucros crescentes e o reconhecimento pelo BSCOL com o “Prêmio *Hall of Fame*”, dado pela instituição a empresas que utilizam a ferramenta com elevado grau de sucesso (Entrevistado 1).

Para tanto, existe um processo de análise criteriosa da factibilidade da meta, pactuação e divulgação com as equipes e o estabelecimento de regras muito claras tem que ser descrito no início.

O sistema de recompensas se baliza pelas metas estabelecidas no mapa estratégico e o pagamento da remuneração variável, que se dá duas vezes ao ano, feito de acordo com o alcance das mesmas. Antes do fechamento da meta, esta é analisada criteriosamente e pactuada com a equipe, a fim de gerar um estímulo maior na sua operacionalização. Além de serem passíveis de compor o sistema de recompensas, é importante que as metas sejam amplamente divulgadas, para garantir o conhecimento e a compreensão de todos os envolvidos (Entrevistado 5).

Existe muita preocupação de, no sistema de recompensas, buscar o equilíbrio entre as metas financeiras e não-financeiras, de modo que uma não se sobreponha à outra, assim como entre metas de desempenho das equipes e da organização.

O sistema de recompensas é elaborado por equipe e contém indicadores da área e indicadores globais da empresa, sendo que este último tem peso maior na ponderação. Isso porque não adianta a equipe ser boa sozinha, se a empresa não vai bem. O importante é o bom desempenho da companhia e a remuneração do acionista. Essa é a mensagem que este sistema quer passar (Entrevistado 5).

Neste sentido, o sistema parece estar cumprindo o papel a que se propõe de motivar os funcionários a realizar as atividades e cumprir as metas que levarão a empresa a alcançar os seus objetivos. Além disso, ele funciona matricialmente, isto é, o conjunto de metas de uma determinada equipe depende das metas de outras, o que gera um sentido de “cobrança” dos resultados interfuncionais. Outros tipos de incentivos que não os financeiros não foram ressaltados pelos entrevistados. Fica claro, como é de se esperar, que a possibilidade de

aumentar os vencimentos é a alavanca para quebrar a inércia e motivar o funcionário a cumprir as metas propostas. Os grupos de redução de custos, previstos como iniciativas da perspectiva financeira do mapa estratégico, complementam sinergicamente este sistema de recompensas na organização e fazem parte de um conjunto de iniciativas para aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

Existe ainda o grupo de soluções de problemas, o qual propõe soluções de redução de custos e de despesas para a empresa. Os ganhos de remuneração variável são significativos, pois, em se realizando as economias previstas, o grupo recebe prêmio proporcional aos ganhos gerados pela melhoria implantada. Para 2009, a meta é ter aproximadamente 400 grupos, sendo hoje 120 (Entrevistado 6).

5.4.5 Envolvimento da alta administração

Um dos principais fatores que, entre os aqui descritos, conduziram a organização ao sucesso no uso do BSC como ferramenta de implantação e gestão de sua estratégia foi – e continua sendo – o comprometimento da diretoria da empresa, atuando como protagonista desse processo. A alta administração se mostra eficiente no cumprimento de seu papel de levar as informações desde o nível estratégico até o mais operacional. Esta é uma tarefa basilar no funcionamento pleno da metodologia.

O grande desafio do BSC é tirá-lo do papel e, para tanto, é fundamental o papel da Diretoria, determinando não só a sua implantação, mas usando a ferramenta e as informações dela derivadas. Isso porque existe uma tendência da organização, através de seus funcionários, a se acomodar e resistir a mudanças, pois se costuma acreditar que o novo assusta, gera mais trabalho e mais reunião. A partir do momento em que a alta administração mostra seu envolvimento com o processo e os resultados para a empresa começam a aparecer, então a metodologia começa a funcionar ainda mais. Uma das minhas maiores alegrias é quando o presidente do grupo diz que a melhor coisa é quando ele vê o mapa estratégico e sabe o que está acontecendo na empresa (Entrevistado 5).

A Diretoria da Gerdau Açominas participou ativamente, o tempo inteiro, enxergando o BSC mais do que uma metodologia, mas um modelo de gestão, além de ser uma forma de obter mais informações e mais controle nas decisões. Além disso, a diretoria da empresa vislumbrou no BSC a ferramenta ideal para traduzir o planejamento em termos passíveis de serem compreendidos pelos empregados (Entrevistado 4).

Os líderes da organização participaram não apenas incentivando o uso do BSC e seus conceitos aqui citados, mas, sobretudo, gerenciando suas atividades com o uso das informações geradas por esse arcabouço metodológico. Trata-se, neste caso, de ir além do

discurso, dando mostras concretas, pelo exemplo, da importância do instrumento pelo comportamento do dia-a-dia. Segundo o entrevistado 1, ao fazê-lo, exige-se explicitamente que seus subordinados e equipes também o façam, propagando o *Balanced Scorecard* por toda a organização e demonstrando o patrocínio e apoio à ferramenta.

Um dos motivos da empresa ter alcançado tamanho sucesso na implantação e uso do BSC é o comprometimento da alta gerência com o processo. Se este envolvimento não ocorrer, a empresa fatalmente está fadada a não usar a metodologia, mesmo que esta seja implantada. Isto quer dizer que todos os indicadores serão criados, as metas estabelecidas, mas não haverá um acompanhamento sistemático que garanta a institucionalização da ferramenta. O fato de uma empresa contar com um mapa estratégico bem elaborado, com a representação visual e gráfica da estratégia de forma adequada depende da visão dos diretores, da matriz SWOT bem definida, mas, também, estritamente do envolvimento dos líderes, assumindo a postura que assim lhes cabe e exige o *Balanced Scorecard* (Entrevistado 2).

A conquista do prêmio *Hall of Fame* do BSCOL corrobora o comprometimento da liderança da empresa com a gestão da estratégia e demonstra a coerência entre o discurso e a prática.

Todo ano, o presidente da empresa reúne todos os funcionários (cerca de 4.500) para a prestação de contas da performance alcançada, propor novas metas e novos desafios, numa reunião chamada de reunião de trabalho. Além disso, o presidente e os diretores discursam, são realizadas palestras e outras atividades que fogem da rotina, sendo, ainda, aberto um espaço para que os funcionários possam fazer perguntas a essas pessoas da alta administração. O nível de comparecimento é de 98%, o que mede o interesse das pessoas em todos os níveis e o envolvimento da alta administração (Entrevistado 1).

A alta administração percebe claramente os benefícios e o efeito que seu comprometimento com a metodologia gera sobre os demais níveis da organização e o nível tático-operacional o vê como condição basilar para a superação de adversidades e resistência.

O envolvimento da alta administração, neste caso o presidente e os diretores da empresa, é um dos fatores críticos de sucesso na implantação e uso do BSC. Além disso, envolver os empregados é fundamental. É fantástico quando o pessoal começa a entender as relações de causa e efeito e percebe a importância do grupo e não só da equipe ou do indivíduo na execução da estratégia (Entrevistado 5).

É importante destacar o esforço, o comprometimento da alta administração e o seu patrocínio na superação das dificuldades ao longo de todo o processo. Hoje, percebe-se claramente que a equipe é comprometida, vence desafios na empresa e é multiplicadora do conhecimento (Entrevistado 6).

5.4.6 Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação

Segundo o entrevistado 5, hoje em dia o BSC é usado nas ações e decisões diárias da empresa. Todo projeto, seja ele de investimento ou de campanhas publicitárias, deve estar vinculado a um dos objetivos estratégicos expostos no mapa:

Um exemplo disso é que, para ser colocada em prática, a Semana Interna de Prevenção de Acidente do Trabalho (SIPAT) teve que possuir uma relação com um objetivo estratégico do mapa, pois caso isso não fosse possível, não haveria motivo de se realizar. Obviamente que por se tratar de uma usina, a preocupação com acidentes no trabalho é trivial e essa conexão não foi difícil de ser encontrada. No entanto, a lógica é que quando não há essa relação entre um projeto que a empresa que implantar e um objetivo estratégico, então se trata ou de um fato novo ou de um projeto que não é prioritário (Entrevistado 5).

No que diz respeito à capacitação dos funcionários, ocorre o mesmo. Segundo o entrevistado 5, os programas de treinamento e aperfeiçoamento estão alinhados com os objetivos estratégicos presentes no mapa, como sugerido pelos diversos autores já abordados no item 3.6, com vistas a melhorar a execução das atividades operacionais dos empregados. Um conjunto de treinamentos sobre o BSC foi realizado para que as pessoas pudessem ter melhor conhecimento da metodologia e um facilitador foi designado para promover o diálogo e esclarecer dúvidas sobre a ferramenta.

Treinamentos foram realizados envolvendo chefias, gerentes e pessoas de níveis hierárquicos mais baixos, com alto grau de participação no processo, a fim de envolver e proporcionar mais conhecimento aos funcionários sobre a metodologia do *Balanced Scorecard*. Também foi criada a figura do facilitador, uma pessoa que entende sobre BSC e representa a área junto à diretoria. Houve, ainda, a realização de cursos e a contratação de instituições para prover a capacitação dos funcionários quanto à metodologia, conceitos e aprender a utilizar as ferramentas de tecnologia da informação (TI) implantadas (Entrevistado 1).

A mobilização da liderança, tradução e comunicação da estratégia, gestão contínua e revisão da estratégia em função de novos contextos e cenários são fatores críticos de sucesso. O ambiente de trabalho, as tecnologias adequadas e a capacitação dos colaboradores somam-se a isto e são fatores que contribuem fortemente para o bom desempenho dos processos, resultando em satisfação dos clientes e rentabilidade da empresa (Entrevistado 6).

A empresa conta com um sistema de TI que inclui todos os módulos do *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP) em que são configurados todos os parâmetros da estratégia, integrando a base de dados que alimenta automaticamente quase 100% dos indicadores do mapa estratégico. De acordo com o entrevistado 5, isso contribuiu bastante para agilizar e

sistematizar a organização das informações e a utilização destas nas RAEs. Além de usar os recursos do sistema SAP, o entrevistado 6 afirma que os gerentes de linha também fazem uso de apresentações em *Power Point* para elevar o conhecimento dos funcionários acerca da estratégia.

Apesar da existência desse sistema, quando o BSC foi implantado a empresa não fez uso de ferramenta específica ao longo de dois anos, utilizando, portanto, planilhas do *Excel*:

O BSC iniciou sem a adoção de ferramentas específicas, permanecendo assim por dois anos (eram utilizadas planilhas de *Excel*). A ferramenta é robusta e automatiza a mensuração de grande parte dos indicadores. Todas as informações relativas aos dados do BSC da empresa estão na base de dados deste programa, base esta que foi migrada de uma já existente, quando da criação dos objetivos estratégicos, metas e indicadores, sob coordenação da área de informática. No entanto, o uso de ferramentas de TI não é imprescindível para uma empresa atingir o sucesso na utilização do *Balanced Scorecard*, apesar de ajudar enormemente. É possível fazer o processo através de planilhas, pois o mais importante são o conhecimento e o domínio da metodologia (Entrevistado 1).

5.4.7 Questões de processos

Como descrito no processo de implantação do BSC, a empresa optou por fazê-lo pela unidade de negócio como um todo, ao invés de um projeto-piloto, como é sugerido em alguns casos (KAPLAN; NORTON, 2006), e, desta forma, alcançou satisfatório grau de sucesso. Também já foi ressaltada a contribuição trazida pela empresa de consultoria responsável pela implantação do modelo, com a introdução paulatina dos conceitos do BSC e as adaptações em relação ao modelo original, notadamente os FCS, para atender melhor à realidade da organização.

A opção por não introduzir todos os conceitos do BSC de uma só vez, retardando a introdução do mapa estratégico e fazendo uma opção prévia pela árvore de indicadores, também se mostrou uma estratégia adequada, de acordo com o entrevistado 1, ao contexto da organização naquele momento. A transição para o mapa estratégico aconteceu naturalmente e sem resistências relevantes pelos empregados. O fato da cultura de planejamento existir na Açominas antes da decisão de implantar o BSC contribuiu para o sucesso, uma vez que este veio complementar um processo que não era de todo estranho na organização e com o qual os funcionários já possuíam comprometimento.

Segundo o entrevistado 5, a empresa entrou em contato com outras organizações que já haviam implantado o *Balanced Scorecard* para coletar depoimentos, verificar dificuldades

e outras informações relevantes que pudessem contribuir no processo. As melhorias das condições financeiras da empresa decorrentes da mudança no controle acionário propiciaram ambiente favorável à implantação do BSC. Contudo, “ainda que a empresa tivesse sido afetada por crises provenientes de variáveis exógenas, ela estaria munida de um ferramental com capacidade de, ao menos, minimizar os efeitos decorrentes delas” (Entrevistado 2).

A Açominas procura participar de eventos e grupos de estudos porque sabe que, mesmo tendo recebido o Prêmio *Hall of Fame*, é preciso evoluir sempre e estar atento às inovações que são introduzidas ao modelo de maneira exponencial devido ao crescente número de adeptos ao BSC no Brasil e no mundo. Além disso, de acordo com o entrevistado 5 e com o entrevistado 3, o BSC é composto de ciclos e os anteriores são pontos de referência e aprendizado para o novo que se inicia.

Este capítulo teve por objetivo apresentar um caso de sucesso na implantação e uso do BSC como ferramenta de gestão da estratégia. O capítulo seguinte analisará o segundo estudo de caso, no qual o grau de sucesso ficou aquém das expectativas da empresa.

6 ANÁLISE DO SEGUNDO CASO

6.1 Empresa do setor de energia

Apresentado, pois, o primeiro caso de sucesso e seguindo o exposto no item 4.2 deste trabalho, que é buscar uma segunda empresa com desafios e dificuldades diferentes no processo de implantação do BSC, a organização escolhida para análise foi uma unidade de negócios da Cemig *Holding*¹¹ que atua na distribuição de energia.

A segunda empresa pesquisada é a Cemig Distribuição S.A., uma subsidiária da Cemig *Holding*, uma das maiores e mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, de economia mista, com 57 usinas em operação, cinco delas em sistema de parcerias com grupos empresariais privados, com base predominantemente hidrelétrica. Está presente em oito estados brasileiros operando a geração, transmissão, comercialização e distribuição de energia elétrica e possui participações acionárias em outras concessionárias de distribuição de energia elétrica, investimentos em distribuição de gás natural, transmissão de dados e está construindo uma linha de transmissão no Chile.

A Cemig Distribuição conta hoje com mais de 6,2 milhões de consumidores que se espalham por 774 municípios, crescimento 11,6% na carteira de clientes em relação a 2002. Tal crescimento é reflexo da expansão do mercado de energia elétrica que, no caso da empresa, aumentou 38,5% de 2002 a 2006, totalizando vendas da ordem de 49.805 GWh. O setor industrial é o que mais contribui para esses números, representando 47,7% das vendas, seguido pelo setor residencial (13,3%) e comercial (7,7%).

A Cemig Distribuição S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, subsidiária integral da Cemig *Holding*, constituída em 2004 e com início das suas operações a partir de 1º de janeiro de 2005. Em dezembro de 2004, a então Cemig, que era uma empresa integrada, passou por reestruturação para desmembrar-se em duas subsidiárias integrais: Cemig Distribuição de Energia S.A. e Cemig Geração e Transmissão S.A. A mudança atende à Lei nº 10.848, de março de 2004, que definiu o novo modelo do setor elétrico, obrigando as empresas integradas a se separarem (BRASIL, 2004).

A Cemig Distribuição surgiu após esse processo de desverticalização. Seu objetivo é estudar, planejar, projetar, construir, operar e explorar sistemas de distribuição e

¹¹ Vide anexo E.

comercialização de energia elétrica e serviços correlatos. Na nova empresa, as diretorias continuaram existindo e compondo a administração das novas subsidiárias, que passaram a operar sob a ótica do negócio, no caso desta pesquisa, da distribuição e comercialização. Portanto, a Cemig Distribuição é administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva, composta do Diretor-Presidente da Cemig, o Diretor Vice-Presidente, o Diretor de Distribuição e Comercialização, o Diretor de Finanças, Participações e de Relações com Investidores, o Diretor de Gestão Empresarial, o Diretor de Desenvolvimento de Novos Negócios, o Diretor Comercial e um Diretor sem designação específica¹².

Atualmente, é a maior concessionária de energia elétrica do país, com cerca de 6,2 milhões de consumidores em 774 municípios, representando uma população atendida de mais de 18 milhões de pessoas. Do lucro líquido divulgado pela empresa (R\$ 1,72 bilhão), R\$ 774 milhões, ou 44,8%, são compostos pela empresa de distribuição, o maior de todas as empresas da *holding*.

A implantação do Programa de Qualidade Total e o gerenciamento dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental a partir de 1992 resultou em diversas certificações segundo as normas das séries *International Organization for Standardization* (ISO) 9000 e ISO 14000. Como benefício resultante das certificações, percebe-se o aumento da competitividade da empresa, na medida em que atestam que os produtos e serviços possuem qualidade compatível com padrões internacionais e ambientalmente aceitos, além do impacto positivo que estas causam sobre a imagem da organização. A companhia recebeu, em 2006, diversos prêmios em várias áreas, tais como “As 150 melhores empresas para trabalhar” da Revista Exame, Prêmio Apimec de Melhor Companhia Aberta do Ano, Prêmio Abrasca de Melhor Relatório Anual pela Transparência das Informações, Carta Capital/TNS Interscience de empresa mais admirada no Brasil no segmento de fornecedores de energia, entre outros.

6.2 A implantação do BSC na empresa

No início da década de 90, com o advento da qualidade, a idéia de melhorar a gestão da Cemig – antes da desverticalização – ampliou a sua magnitude. A Diretoria de Distribuição e Comercialização (DDC) aderiu ao tema e começou a estudar e implantar diversas

¹² Para melhor entendimento sobre a estrutura das unidades de negócio, vide anexo F.

ferramentas de gestão, sendo esta atitude a base para a adoção da ISO e, posteriormente, o Planejamento Estratégico, o BSC e o Plano Diretor.

Por volta de 1998 e 1999, a Cemig começou a estudar a possibilidade de utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica da casa, com a adoção de algumas práticas na própria DDC. Na época, um superintendente da DDC, hoje diretor da companhia, participou de um seminário numa instituição de ensino que abordava assuntos relacionados a diversas ferramentas de gestão e, nesse evento, assistiu a uma palestra de um dos criadores do BSC. Ele gostou da metodologia e a estudou juntamente com um grupo, para compreendê-la e utilizá-la na DDC. Porém, a iniciativa não teve continuidade, entre outros motivos, pelo não envolvimento da alta administração, o que, nesse caso, “não adianta insistir, pois se os diretores não patrocinarem e não quiserem fazer a gestão pelas informações geradas pelo BSC, não funciona” (Entrevistado 5).

A adoção do BSC pela Cemig iniciou-se em 2002, a partir da decisão de estruturar o planejamento estratégico. Para tanto, houve a contratação de uma consultoria cujo escopo do trabalho a ser realizado previa a implantação do BSC. Foi, então, elaborado e executado um projeto-piloto, aplicando os principais conceitos da metodologia na Superintendência de Relação Comercial, com a definição de mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e com a realização de reuniões de análise estratégica (RAEs). Os resultados obtidos nessa experiência facilitaram as mudanças que viriam a ocorrer no ano seguinte.

A partir de 2003, com a designação da nova Diretoria Executiva, o foco na gestão foi colocado em evidência, criando-se em cada diretoria uma superintendência de gestão. O novo Diretor da DDC estabeleceu como diretriz a expansão do uso do BSC para toda a diretoria (nove superintendentes, 58 gerentes, 6.500 empregados). De acordo com o entrevistado 8, um dos aspectos mais importantes na implantação do piloto foi que o Diretor liderou pessoalmente o processo.

Com a maior difusão no mercado e com a nova equipe de Diretoria e Conselho Administrativo, a partir de 2003 foi recomendado o uso da ferramenta para todas as diretorias da empresa. Mesmo com esse movimento mais forte, ainda assim ele não se deu de maneira uniforme, mas mais intensamente em algumas diretorias que vislumbraram na ferramenta uma oportunidade de evolução da gestão, tais como a DDC, a Diretoria de Distribuição e Transmissão (DGT) e a Diretoria de Gestão Empresarial (DGE). Isso porque este não foi um processo consensual, com aval e compromisso do Conselho ou da alta administração abrangendo todas as diretorias, mas voluntário e individualizado, contando mais com a adesão espontânea de cada um dos diretores. “A empresa já conhecia o BSC e o reconhecia como

melhor prática para gestão da estratégia e por esta razão foi a ferramenta escolhida, em detrimento de outras disponíveis” (Entrevistado 2).

Ocorrendo paralelamente à adoção do BSC, mas tendo iniciado anteriormente, a companhia contava com uma área de planejamento estratégico corporativo, a qual tinha por objetivo avaliar os cenários econômico, legal e regulatório do setor, além de subsidiar discussões sobre o posicionamento estratégico da empresa. O processo de planejamento conta com a participação de todos os diretores e superintendentes e daí são definidas as diretrizes para a organização. A construção dos mapas estratégicos sob a ótica do BSC, que hoje passa pelo âmbito corporativo e de diretorias, também se orienta por essas diretrizes oriundas do processo do planejamento estratégico.

Já com o processo de desverticalização em funcionamento, cada diretoria elaborou seu mapa e os conceitos a ele conectados de forma independente. Dessa forma, ainda que cada diretoria tentasse enxergar o negócio no mapa, na prática a coordenação se dava no nível da diretoria e não da unidade de negócio. Isto quer dizer que a Cemig Distribuição elaborou seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas, focando o negócio que, no dia-a-dia da empresa, é muito maior do que as atividades da DDC¹³. Porém, como a construção do BSC se deu apenas com o comprometimento da própria DDC, o processo ficou prejudicado pela falta de integração e alinhamento entre as outras diretorias que compõem a unidade de negócio.

A área responsável pelo planejamento da corporação, percebendo essa deficiência no processo, com gestão focada mais no ambiente da diretoria e menos no negócio, decidiu desenvolver um projeto audacioso. Contratou um novo projeto de consultoria para fazer um redesenho do processo de planejamento estratégico do grupo, focando nos negócios e na corporação, garantindo o alinhamento dos diversos mapas e diretorias, tudo isso a partir de 2006. Hoje, todos os novos mapas, objetivos, KPIs, metas e iniciativas já estão definidos para todos os negócios da empresa e, sob esta ótica, estruturados.

6.2.1 As três ondas da implantação do BSC

A empresa tinha o planejamento estratégico difuso e, ao contratar consultoria em 2002 para ajudá-la no processo de elaboração e implantação da estratégia, quis associá-lo ao *Balanced Scorecard* para amarrar a execução, isto é, garantir que aquilo que seria planejado

¹³ Ver anexo F.

pudesse ser traduzido em ações concretas. Assim, o processo de planejamento estratégico pode ser dividido, basicamente, em três ondas.

A primeira onda, que foi de agosto a outubro de 2002, caracterizou-se pela necessidade de se repensar o conteúdo do planejamento estratégico, que se apresentava sem efetividade e com ações executadas sem a preocupação de sua vinculação com a estratégia corporativa. A operacionalização das atividades se mostrava muito distante do negócio, isto é, cada diretoria pensava e agia no âmbito da própria esfera de atuação e não do negócio que, como exposto anteriormente, ia muito além das atividades de cada uma, mesmo sem o início efetivo da desverticalização. A partir do momento em que se chegou à conclusão de que era preciso redesenhar o processo, o BSC foi escolhido como ferramenta de gestão porque, na ótica dos idealizadores, ajudaria e complementaria o planejamento estratégico. Neste momento, a DDC já fazia uso da ferramenta, mas limitado à diretoria.

De fato, o BSC não obteve elevado grau de sucesso na empresa nesta primeira onda devido a alguns fatores importantes. Houve restrição da ferramenta e seu uso apenas a algumas áreas, principalmente pela falta de adesão de alguns diretores ao instrumento, uma vez que seu uso não foi imposto. Faltou alinhamento entre o planejamento e o orçamento, o que incorria na execução de tarefas desalinhadas com a estratégia. Um último aspecto importante que não foi observado foi a comunicação da estratégia e envolvimento de todos no processo (Entrevistado 2).

A segunda onda ocorreu de 2003 a 2005 e, apesar das diretorias terem apoiado a adoção do *Balanced Scorecard*, a atuação não ocorreu de forma colegiada. Nesse período, a empresa passou pelo processo de desverticalização e aquisição de novas empresas, tornando-se uma *holding*. O foco, nesse momento, era no reforço do planejamento estratégico, aumento da cobrança pelos resultados traçados nos mapas. A expectativa era ir além da elaboração de mapas estratégicos e indicadores ocorridos na primeira onda.

Avaliou-se nesta onda que a empresa havia dado um salto no que diz respeito ao papel da liderança, ainda que isto não tenha ocorrido linearmente entre as diretorias. Os mapas estavam em consonância com o planejamento estratégico, porém algumas diretorias conseguiam acompanhar e monitorar seus indicadores e metas com mais sucesso que outras e ainda sentia-se a falta de um mapa para o grupo. No projeto-piloto, as metas eram muito focadas no curto prazo, não se preocupando tanto com o longo prazo. Novamente, a comunicação mostrou-se falha, pois se percebeu que a maioria dos empregados desconhecia a estratégia da organização. Por fim, faltava infra-estrutura para a realização das RAE, que ainda não ocorria como deveria (Entrevistado 2).

Em suma, na segunda onda, ficou claro que era necessário envolver mais as diretorias da empresa, aplicar mais determinadamente os cinco princípios preconizados na

metodologia, promover o alinhamento estratégico, tático e operacional e estruturar melhor a sistemática de acompanhamento através das reuniões de análise crítica (RAC) e estratégica (RAE)¹⁴. Não menos importante era a urgência em prover uma gestão de metas que focasse o longo prazo e vinculasse o BSC a um sistema de avaliação de desempenho, o que, por sua vez, não poderia ser realizado sem capacitar os funcionários nos conceitos do *Balanced Scorecard*.

A terceira onda, que dura desde 2005 até hoje, é caracterizada pela revisão do Plano Diretor da empresa, o qual deverá trazer as metas e alinhá-las ao planejamento estratégico. O mapa corporativo passa a servir como base para a gestão da estratégia e as RAEs estão sendo incorporadas no âmbito do negócio. Além disso, o planejamento financeiro foi redesenhado para também atender ao Plano Diretor e aderir em si o planejamento. Essa tentativa de integração entre os processos surgiu porque o Plano Diretor da Cemig *Holding*, que era revisado anualmente, não se alinhava com o planejamento estratégico, tampouco com a gestão estratégica, o planejamento financeiro e o orçamento¹⁵. Com a nova lógica de gestão, um mapa corporativo foi elaborado e dele se desdobram os mapas, desta vez sob a ótica das unidades de negócio, com painéis de eficiência e apoio para as áreas-meio, tais como recursos humanos, informática, suprimentos, etc.

Nesta onda há mais engajamento da alta administração, principalmente pelo uso do BSC ter sido determinado pelo alto escalão da empresa. Esse compromisso pode ser observado pela priorização e abertura da agenda dos diretores para discussões sobre a estratégia. Porém, ainda é preciso vencer o desafio de enxergar e gerenciar sob a ótica da unidade de negócio e não mais pela estrutura organizacional, atuando de forma mais colegiada. É preciso consolidar as reuniões de acompanhamento por todos os negócios e níveis hierárquicos da organização, incluindo os conselhos, a fim de que o ciclo de acompanhamento possa retroalimentar a estratégia e que as correções de rota possam ser feitas mais eficientemente (Entrevistado 2).

6.3 O processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico já existe há muito tempo na empresa. No passado, era centralizado, com divulgação restrita e sem envolvimento da base, um conjunto de iniciativas com incumbência de realização por parte das diretorias. Os diretores focavam suas rotinas cotidianas mais na execução dos seus processos do que na necessidade de implantar o que era

¹⁴ No caso da Cemig, as RAC acontecem no âmbito operacional, enquanto as RAEs ocorrem em nível mais estratégico, conforme será descrito no item 6.4.3.

¹⁵ Para desenho ilustrativo do processo sugerido, vide anexo G.

estratégico. O planejamento estratégico não era transparente para os próprios gerentes das unidades espalhadas pelo estado. A comunicação daquilo de que de fato era importante não era realizada para as pessoas a fim de que estas concentrassem seus esforços no que a empresa considerava estratégico.

Hoje a *Cemig Holding* possui um Plano Diretor que determina as diretrizes estratégicas para a empresa, com horizonte de 35 anos, o qual define os resultados que ela pretende atingir em termos de crescimento, resultado financeiro e pagamento de dividendos. O planejamento estratégico, diferentemente do que ocorria no passado, se orienta por essas metas. A Diretoria que coordena o planejamento estratégico leva, juntamente com os cenários, as metas do Plano Diretor e essas informações orientam a discussão da estratégia. Previamente à discussão, outra área da *Cemig Holding*, também com base nas metas do Plano Diretor, formula o planejamento financeiro em um ciclo plurianual, definindo-o com mais riqueza de detalhes no primeiro ano, por ser este equivalente ao plano orçamentário. Definido, pois, o orçamento, a gestão estratégica se adequa ao limite orçamentário no intuito de tentar garantir, assim, o alinhamento entre planejamento e orçamento. Eventualmente, são feitos ajustes orçamentários observando-se as metas do Plano Diretor (diretrizes estratégicas) que determinam os objetivos prioritários, sejam cortes ou aportes de despesa e investimentos.

Uma dúvida que permaneceu por muito tempo era até que ponto desdobrar a estratégia. A partir de 2004, aproximadamente, o BSC foi apresentado como uma ferramenta de gestão estratégica, após a DDC perceber a importância de comunicar a estratégia. Tal percepção foi aguçada pelo aprendizado, que permitiu descobrir que esse desdobramento deveria ser feito até onde se julgava importante, avaliando o custo-benefício de se descer mais, ou menos, aos níveis mais baixos da hierarquia, a fim de evitar desdobramento desnecessário. Especificamente no caso do projeto-piloto da Superintendência Relação Comercial, a estratégia foi desdobrada até os operadores de campo. Com a introdução de um plano de comunicação há dois anos, os gestores começaram a compreender a função do BSC, mas entendeu-se que ainda era preciso comunicar isso para os eletricitistas em campo.

O planejamento estratégico da corporação tem sido quinquenal, o que, por sua vez, influencia a construção do BSC. A revisão da estratégia se dá anualmente e nela os cenários são reavaliados, aferindo se as estratégias vigentes continuam válidas, fazendo as atualizações necessárias, pensando novamente num ciclo de cinco anos.

Com a descrição de todos esses processos, procurou-se explicar que a implantação do BSC começa quando a empresa ainda era integrada, isto é, as atividades de distribuição e comercialização não estavam desmembradas das de geração e transmissão. Assim, para versar

sobre o caso da Cemig Distribuição, é preciso reforçar que o BSC inicia-se como um projeto-piloto na DDC. Em meio à execução desse projeto é que nasce a Cemig Distribuição, a partir da desverticalização da empresa e, concomitantemente, a reestruturação do planejamento começa, dando força à construção dos mapas estratégicos sob a ótica do negócio, o que, por sua vez, vai envolver a participação das outras diretorias.

O planejamento estratégico é elaborado pela Cemig *Holding* e dá diretrizes para a construção do mapa da Cemig Distribuição. As diretorias responsáveis por atividades-meio, tais como finanças, RH, etc., estão ligadas à Cemig *Holding* e apenas compõem a estrutura da Cemig Distribuição. Não existe um processo de comunicação para a Cemig Distribuição e um para a Cemig Geração e Transmissão, mas uma diretoria que é responsável por tudo. Assim sendo, é imprescindível destacar que, se existe deficiência no processo de comunicação, como será mostrado adiante, esta é uma deficiência que, inequivocamente, impactará não apenas a Cemig Distribuição, mas as outras unidades do grupo onde existe atuação da diretoria responsável.

6.4 Fatores críticos de sucesso

6.4.1 Alinhamento com a estratégia

No início da introdução do BSC com o projeto-piloto na DDC, a construção dos indicadores e metas visou muito mais ao controle das operações da empresa que o alinhamento com a estratégia organizacional. O alinhamento só veio ocorrer posteriormente, quando o BSC foi apresentado em toda a empresa como ferramenta de gestão da estratégia.

O BSC chegou como uma ferramenta de controle de indicadores, sem mostrar o vínculo com a estratégia, como tem sido feito hoje. O planejamento estratégico da empresa não era transparente para os próprios gerentes das unidades espalhadas pelo estado. A partir de 2004, aproximadamente, é que o BSC foi apresentado como uma ferramenta de gestão estratégica, após a Diretoria perceber a importância de comunicar a estratégia (Entrevistado 6).

Não havia o alinhamento de todas as gerências. Assim, quando uma iniciativa dependia desse alinhamento, ela não era cumprida conforme planejado, principalmente pelo desconhecimento da necessidade do alcance da meta por uma das gerências. Hoje esse alinhamento já está bem mais avançado e as pessoas já conhecem o Plano Diretor, os números e aonde a empresa quer chegar (Entrevistado 7).

A chegada da estratégia ao chão de fábrica, notadamente aos eletricitistas responsáveis pelos serviços de campo, veio ocorrer cerca de quatro anos após a introdução do BSC na empresa – o que ressalta a importância do processo de aprendizado – e, a partir de agora, a execução dos serviços começa a ficar mais estreitamente ligada à estratégia da empresa:

Conhecer o mapa é fundamental, pois se não existir esse tipo de alinhamento, do pessoal de baixo com a estratégia, a estratégia não vai funcionar porque as pessoas não vão se organizar para alcançar os objetivos planejados. Anteriormente, isso não ocorria na companhia e o resultado prático, por exemplo, era que demanda dos consumidores era atendida por ordem de chegada. Hoje, com o alinhamento, estas demandas são priorizadas por critérios que atendam aos objetivos corporativos, como pelo impacto sobre o número de clientes (Entrevistado 4).

Esse alinhamento, no entanto, tem se dado mais fortemente na construção do mapa, ficando aquém do esperado quando da execução do mesmo. Essa lacuna aconteceu pelo fato de que as atividades do negócio distribuição vão além das atividades da DDC, sendo necessário o envolvimento de outras diretorias da empresa, o que de fato não acontecia. Esse problema vem se amenizando desde o processo de desverticalização da empresa – descrito anteriormente – e com mais envolvimento da alta administração, a ser descrito adiante.

A mudança do conceito da visão no âmbito das diretorias para os negócios foi um fator que levou à alavancagem do BSC, na organização. Contudo, fator crítico de sucesso fundamental foi a elaboração de um Plano Diretor que definiu os objetivos e as metas a serem desdobradas das diretrizes estratégicas, as quais foram fundamentais para a elaboração de um planejamento estratégico da corporação, o mapas das unidades de negócio (Entrevistado 3).

O *Balanced Scorecard* tem sido, na verdade, o instrumento responsável por uma visão mais participativa do planejamento estratégico da Cemig *Holding* e a conexão das atividades dos empregados das diretorias com a estratégia da empresa e, ainda que isto não tenha ocorrido de maneira plena:

O planejamento estratégico já existe há muito tempo na empresa. A gestão estratégica aconteceu intensamente e as dificuldades são derivadas da complexidade do processo. No passado, esse planejamento era peça de prateleira de divulgação proibida, sem envolvimento da base, um conjunto de iniciativas com incumbência de realização por parte das diretorias (Entrevistado 1).

Ainda que o modelo não tenha alcançado, pelo menos até agora, o sucesso pretendido pela corporação, ainda assim é fácil apontar alguns benefícios conquistados até aqui, advindos da adoção do *Balanced Scorecard*. A adoção dos conceitos da metodologia fez com que o processo de planejamento da estratégia fosse além das fronteiras das diretorias, desdobrando-o em indicadores e metas, conectando a estratégia às atividades cotidianas dos empregados (Entrevistado 2).

6.4.2 Operacionalização da estratégia

A operacionalização da estratégia por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores e metas não é um trabalho simples e o processo de aprendizado se apresenta novamente como ponto nevrálgico na maturidade da empresa.

É preciso dosar para colocar o desafio da maneira mais adequada. Se as metas forem muito altas, podem desanimar os empregados a atingi-las, pois é necessário conhecer a capacidade de execução, saber se a equipe está preparada. Se as metas forem baixas, também podem desanimar, porque fica fácil alcançá-las. Logo, a precisão no momento de traçar as metas é uma habilidade que se conquista com o aprendizado (Entrevistado 5).

Porém, no início da implantação do BSC, alguns obstáculos impediram que o sucesso fosse atingido rapidamente, em especial o número e a qualidade dos indicadores escolhidos para medir os objetivos estratégicos. De acordo com o entrevistado 9, os indicadores eram muito operacionais e pouco estratégicos, ao contrário do que rege o BSC.

A escolha os indicadores é uma questão muito difícil. No começo, existe tendência a querer medir tudo e isso faz com que se perca o foco. Hoje, o número de KPIs diminuiu, mas ainda são muitos. Neste caso, vale a analogia com um avião, que tem muitos medidores em sua cabine de comando, mas alguns são mais importantes para acompanhar sistematicamente, enquanto os outros ficam de alerta (Entrevistado 5).

Em alguns momentos, o número de indicadores excedia o indicado pela metodologia, em decorrência do propósito de envolver todas as partes no processo de gestão da estratégia, incluindo as metas propostas em um contrato celebrado entre os gerentes, os superintendentes e os diretores. Assim, o desempenho dos profissionais era avaliado pela performance, balizada pelas metas contratadas, sendo possível, dessa forma, alinhar os objetivos individuais e empresariais (Entrevistado 1).

Um novo obstáculo que surgiu com o processo de desmembramento da empresa e impede a plena execução da estratégia considerando os itens propostos no *Balanced Scorecard* da Cemig Distribuição é o fato de o negócio de distribuição e comercialização ser maior que as atividades da DDC, o que implica o envolvimento de outras diretorias. Isso se torna uma barreira nos casos em que as diretorias não se comprometem com as iniciativas decorrentes do processo de implantação do BSC, o que, por sua vez, culmina em um resultado subótimo.

Para a empresa buscar e obter maior rentabilidade, alguns objetivos devem ser cumpridos por outras diretorias da empresa, que não a DDC. Por vezes, as deliberações provenientes das reuniões de acompanhamento geravam documentos

que alertavam para a necessidade do envolvimento de outras diretorias no alcance de alguma meta e estas eram solicitadas a agir. No entanto, a participação não acontecia satisfatoriamente, pois não havia alinhamento, comprometimento, nem punição pelo não atendimento às solicitações (Entrevistado 1).

De qualquer forma, por estar inserida em um mercado cujas normas são determinadas por uma agência reguladora, alguns indicadores e metas do mapa estratégico são decorrentes das determinações impostas a todas as empresas do setor por essa agência. Além disso, a empresa possui certificação da ISO 9001 que, conseqüentemente, influi também no estabelecimento dos indicadores a serem acompanhados pelo BSC.

A agência reguladora do mercado no qual a empresa está inserida estabelece alguns indicadores para a empresa prestar contas. Além disso, associar a ISO 9001 ao desdobramento dos indicadores do mapa corporativo é importante para manter a certificação, as conformidades dos processos. É o BSC focando a parte estratégica e a ISO a parte operacional, com o planejamento estratégico complementando esse conjunto de ferramentas de gestão (Entrevistado 5).

A maturidade que a empresa vem ganhando ao longo dos anos com a utilização do BSC, ainda que não no nível de sucesso desejado, permitiu, já em 2007, a discussão sobre a causalidade entre objetivos, indicadores e projetos na execução da estratégia. Isso prova, novamente, a importância do aprendizado no processo de utilização do *Balanced Scorecard* e como este tem evoluído na companhia, mesmo que não linearmente. Ademais, a habilidade em escolher os indicadores faz parte desse processo de aprendizado, podendo ficar aquém do esperado nos primeiros ciclos do BSC, mas passível de aperfeiçoamento, ainda que lentamente.

Em 2007, pela primeira vez, começou o exercício efetivo do aprendizado estratégico durante as reuniões, quando são discutidas as relações de causa e efeito entre os indicadores, as iniciativas e os objetivos estratégicos. Entre outros pontos, as análises abrangem a verificação se as metas estão representando desafios reais, se há coerência temporal entre as iniciativas e as metas e se há eventuais falhas nesse processo de estabelecimento de objetivos, KPI, metas e iniciativas, o que mostra que não só a discussão, mas, sobretudo, o BSC está mais evoluído na organização (Entrevistado 8).

6.4.3 Tornar a estratégia um processo contínuo

É preciso ressaltar que a DDC já possuía uma sistemática de reuniões antes da implantação do BSC, que funcionava bimestralmente entre supervisores, coordenadores, gerentes, superintendentes e diretor, contando com visitas quadrimestrais ao interior do estado,

com vistas a tratar e analisar todos os indicadores com mau desempenho ou aviso de mau desempenho. Tal funcionamento advinha dos termos preconizados na metodologia da ISO, porém de forma restrita, se considerar-se que a estratégia vai muito além dos processos operacionais.

As Reuniões de Análise Crítica existem nas áreas operacionais desde a década de 90, uma vez que a metodologia ISO preconiza o acompanhamento sistemático das atividades, avaliando se metas estão sendo cumpridas e, caso não estejam, propor contramedidas em um plano de ação para voltar à rota (ciclo PDCA – *Plan-Do-Check-Act*). Entretanto, esta metodologia não era aplicada aos níveis superiores. Hoje, elas estão sendo estruturadas em todas as áreas da Diretoria e ocorrem de forma a permitir encadeamento com as reuniões estratégicas, que são realizadas com a participação dos Superintendentes e do Diretor, servindo as primeiras como fontes de informações para as reuniões da alta liderança (Entrevistado 8).

As reuniões de análise crítica e estratégica (RAC e RAE) não alcançaram os objetivos propostos, nem conseguiram seguir as recomendações indicadas pelos autores. Como esse esforço se limitava às ações da DDC, limitada também ficou a capacidade do negócio Cemig Distribuição alcançar suas metas. A mudança na estrutura organizacional com a criação da Cemig *Holding* não pressupôs que os processos das diretorias que compõem a estrutura da Cemig Distribuição deveriam também ser revistos para atender à gestão da sua estratégia. Este ponto, aliado ao desconhecimento da nova ferramenta e sistemática, foram principais fatores responsáveis pelas dificuldades de implementação.

O acompanhamento aconteceu pela falta da adesão de todas as diretorias à ferramenta, da forma como foi possível, na ótica da diretoria. A DDC construiu um mapa e tentou estruturar a RAE, mas não obteve sucesso pelo fato de se tratar de uma ferramenta nova, que as pessoas não conheciam, o que acabou por adormecer um pouco o assunto (Entrevistado 1).

As reuniões de acompanhamento focavam muito os processos, enquanto o estratégico estava na gaveta das chefias e nada era repassado às áreas operacionais. Havia muitas intenções, mas na prática o que se via era pouca mensuração (Entrevistado 7).

As reuniões de acompanhamento eram realizadas com os operadores, começando pela ISO, por ser parte dos indicadores do BSC. Depois, elas iam subindo de nível até chegarem à Superintendência, todavia, como não havia patrocínio, parava aí. Com o novo modelo, é esperado mais envolvimento, inclusive pelo Conselho (Entrevistado 5).

As reuniões de análise eram feitas só até o nível de Superintendência, porque quando chegava o momento de discutir as informações com a Diretoria, não era possível agendar as reuniões. Então, as grandes decisões não eram tomadas seguindo a lógica do modelo e o envolvimento da diretoria não era percebido (Entrevistado 9).

Nessa nova estruturação do BSC no grupo, de acordo com o entrevistado 1, as reuniões devem funcionar em três instâncias, da seguinte forma:

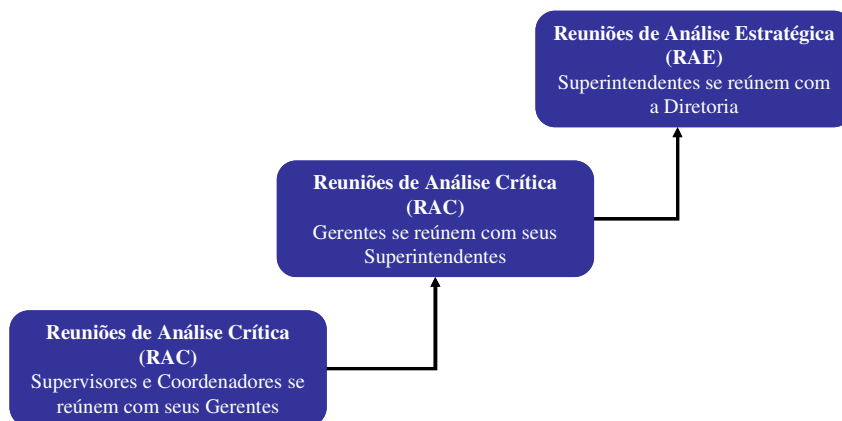


Figura 9: Sistemática de reuniões de acompanhamento da Cemig.

Fonte: Documentos internos da Cemig.

Com nova estruturação também é esperado que esse esforço seja empreendido também pelas outras diretorias, que se envolvem e participam do negócio distribuição. De fato, as coisas parecem rumar neste sentido, restando aguardar para verificar a coerência entre o discurso e a prática.

As diretorias atuais estão muito mais comprometidas com as estratégias, mais emissoras e mais entusiasmadas que as anteriores. Mas somente após a realização da primeira RAE é que vai ser possível perceber se isso vai se transformar em atitudes para com a metodologia (Entrevistado 9).

O alinhamento entre o planejamento e o orçamento não se verificou na Cemig Distribuição, revelando-se um entrave na execução da estratégia, que só hoje começa a ter ações no sentido de eliminá-lo. De acordo com o entrevistado 2, os recursos financeiros não eram alocados em consonância com os objetivos a serem alcançados e, por conseguinte, a execução das atividades não refletia a estratégia.

Havia um problema de integração entre planejamento e orçamento, pois quando se desdobrava a estratégia, passando pelos objetivos, indicadores e metas, chegando às iniciativas, percebia-se que os orçamentos não estavam aderentes, o que impossibilitava a execução da estratégia (Entrevistado 9).

A falta de alinhamento e comunicação entre as áreas que compõem a Cemig Distribuição aumentava a distância entre o planejamento e o orçamento.

No passado, a área responsável pelo planejamento não entregava as metas, objetivos, KPIs nem o planejamento estratégico para a área de controladoria, responsável pela elaboração do orçamento. Assim, a controladoria, como não podia esperar pelas diretrizes por ter que cumprir prazos, orçava receitas e despesas sobrepondo-se à estratégia, tornando o orçamento a peça de controle e deixando a estratégia em segundo plano. Logo, as ações operacionais não se conectavam com a estratégia (Entrevistado 9).

De acordo com o entrevistado 8, a partir de 2006, com a nova fase do BSC é que essa integração começou a ser trabalhada de forma mais eficiente, preocupando-se não apenas com o cumprimento do orçamento, como na gestão dos custos unitários dos serviços prestados, desdobrando metas de custos da Diretoria para as superintendências e gerências.

O orçamento já foi peça de ficção e não havia comprometimento com os resultados pelos funcionários. Com a adoção do BSC, foi implementado um controle alinhado com as metas previstas no mapa corporativo. O acompanhamento é muito detalhado para que não ocorram imprevistos ou estouros, o que permite, se necessário reduzir custos por determinação da Diretoria, fazê-lo de forma estratégica, ao invés de indiscriminadamente (Entrevistado 6).

6.4.4 Trabalho em equipe

Pode-se dizer que o processo de comunicação como subsídio à implantação do BSC e gestão da estratégia não existiu dentro da Cemig *Holding* nem da Cemig Distribuição até a empresa perceber o quanto isto era crítico. De acordo com o entrevistado 2, este é um dos percalços nas três ondas da implantação descritas anteriormente e uma forte razão pela qual o BSC não obteve elevado grau de sucesso.

Antigamente, o plano era tão estratégico que ninguém conhecia. Hoje, a Cemig percebeu que se as informações não forem levadas na ponta, a estratégia não será executada e não será possível fazer os empregados melhorarem e entenderem o porquê de realizar certas tarefas. A primeira ação da gerência sobre o indicador do novo mapa é a inserção de todos os empregados na estratégia da empresa. Essa é a chave do sucesso do BSC. As pessoas têm que entender, através dessa inserção, que atender bem ao cliente não é dar o ombro pra ele chorar, mas resolver o problema dele e por isso as metas propostas devem ser cumpridas. Não é fazer por fazer e sim porque isso ajuda na consecução da estratégia. Esta é a razão pela qual a Gerência está apostando na comunicação. A ferramenta é excelente, mas se não mostrar isso para os funcionários, vira mais uma ferramenta (Entrevistado 6).

Entre os meios disponíveis para fazer-se a comunicação da estratégia aos demais níveis da organização, a DDC optou, recentemente, por fazê-la usando a estrutura hierárquica. Dessa forma, a comunicação e a explicação dos itens que compõem o BSC são realizadas em reuniões dos superintendentes com sua equipe de gerentes que, por sua vez, se reúne com a equipe de supervisores e coordenadores, e assim por diante. A intranet da empresa também possui informações *on-line* sobre os indicadores de cada uma das áreas e pode ser acessada por qualquer funcionário. Essa sistemática não ocorre de maneira linear entre as diretorias que compõem a Cemig Distribuição, daí a importância de se destacar que este é um processo que ocorre na DDC.

A comunicação no processo de implantação do *Balanced Scorecard* não é fácil. Para realizá-la, a empresa faz uso da intranet, mas o envolvimento maior procura ser corpo a corpo, com apresentação ilustrativa para facilitar o entendimento e como as atividades dessas pessoas estão conectadas com alguns dos objetivos dos mapas, como elas estão inseridas no processo e a importância de desempenhar tais tarefas com este foco (Entrevistado 1).

A intranet tem uma série de informações que foram disponibilizadas a partir de 2005, relativas à gestão estratégica, acessível a qualquer empregado. Fica a critério do funcionário se informar ou não, mas percebe-se que hoje as pessoas não só cobram pela informação e gostam de acessar o sistema, como estão propensas às mudanças que se fazem necessárias para fazer o modelo atingir o sucesso (Entrevistado 4).

Um dos fatores que causam grande dificuldade na comunicação é o tamanho da empresa e sua abrangência regional. São muitos empregados espalhados por diversas cidades do estado de Minas Gerais, o que torna hercúleo o esforço para levar a estratégia para o chão de fábrica.

O que torna complexa a gestão é a capilaridade da empresa, pois é preciso muito esforço para fazer a comunicação para mais de 6.500 empregados distribuídos em mais de 250 cidades em todo o estado. Assim, no início, optou-se por fazer a comunicação com o envio de *folders* e material eletrônico. Contudo, as pessoas não acreditaram inicialmente o novo modelo de gestão. Ele era visto como uma “camisa de força”, que limitava a ação das pessoas no campo operacional, razão pela qual foi um choque para muitos no começo (Entrevistado 8).

Diante do reconhecimento da deficiência no processo de comunicação e a importância do mesmo na implantação e uso do *Balanced Scorecard*, a empresa vem dando mais ênfase a este fator crítico. Uma empresa do ramo foi contratada em 2004 para trabalhar essa questão – que ainda não está totalmente solucionada – criando inclusive um indicador no seu mapa estratégico – o Grau de Orientação à Estratégia (GROE) – para medir a eficiência da comunicação e o conhecimento dos funcionários sobre a estratégia da empresa.

Há um ano e meio foi contratada uma empresa de comunicação para fazer o plano de comunicação a partir de pesquisas com funcionários para obter informações sobre o conhecimento das pessoas sobre a estratégia da empresa. Percebeu-se que foi sentida a falta de envolvimento dos gerentes e, assim, a partir de março de 2006, foi elaborado um plano de comunicação, no intuito de superar essa deficiência. Foi definido um novo indicador, o Grau de Orientação à Estratégia, com o objetivo de medir a eficácia da comunicação da estratégia e os gerentes foram treinados para tal (Entrevistado 8).

A comunicação hoje funciona muito melhor e isto é inegável, haja vista a disponibilidade das informações por *e-mails*, intranet, gestão à vista, etc. As pessoas da ponta precisam ter conhecimento do que a empresa quer, porque senão nada é operacionalizado conforme o planejamento (Entrevistado 4).

A comunicação do BSC ainda não chegou plenamente aonde tem que chegar. É importante desdobrar as metas até dos eletricitistas que estão executando o serviço na ponta para que estes entendam sua importância e compreendam o seu papel na consecução da estratégia (Entrevistado 9).

Contudo, mesmo trabalhando fortemente na questão da comunicação, existe preocupação com o nível de abertura das informações, tendo-se cautela ao repassar informações estratégicas aos funcionários.

Vale frisar que a questão estratégica não está no indicador. A comunicação tem que ser feita, mas não precisa entrar no detalhe, abrir tudo que está no BSC. Obviamente que aquilo que é extremamente confidencial não deve ser comunicado, mas as outras coisas, como, por exemplo, o mapa e as iniciativas, têm que ser de conhecimento de todos para as pessoas entenderem (Entrevistado 5).

As informações privilegiadas para o mercado, como, por exemplo, lucro, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (EBTIDA) e custos, que impactam o valor das ações, devem ser resguardadas. As demais podem, e devem, ser demonstradas, mesmo porque é mostrando-as que as pessoas vão entender o que têm que fazer, que atividades priorizar. Além disso, as pessoas se sentem importantes quando recebem essas informações, pois percebem que estão inseridas no processo (Entrevistado 9).

No grupo Cemig não existe a vinculação das metas propostas no *Balanced Scorecard* com um sistema de remuneração variável. Os empregados possuem participação nos lucros da companhia, mas isso não está associado ao cumprimento das metas. Outras formas de incentivos são usadas como alternativa na intenção de motivar os funcionários a se comprometerem com a estratégia, tais como promoções, viagens e seminários.

Atualmente, não há alinhamento das metas contratadas com o sistema de remuneração variável. Na organização existe a tradicional participação nos lucros, que envolve todos os empregados, baseado no cumprimento de alguns resultados corporativos, que não necessariamente estão nos mapas estratégicos das diretorias. De fato, algumas premiações eram realizadas influenciadas pelos resultados propostos nos mapas, tais como a participação em seminários internacionais e a promoção e designação para cargos executivos (Entrevistado 1).

Mesmo sem vincular legalmente o sistema de remuneração variável e as metas, em 2004 foram assinados contratos de metas com os gerentes, que funciona tanto como um meio de comunicação da estratégia quanto como um instrumento de medição do desempenho gerencial (Entrevistado 8).

As alternativas ao sistema de remuneração variável são percebidas pelos funcionários como forma de reconhecimento ao bom desempenho pelos seus superiores. Isto, contudo, não parece ser suficiente para a obtenção do comprometimento total dos empregados.

As pessoas sabem que se não exercerem suas tarefas conforme as orientações da empresa não terão perspectivas de crescimento e não serão vistas com bons olhos pelos seus superiores. Neste caso, um sistema de remuneração variável seria infalível, pois impactando a situação financeira dos empregados, estes se comprometeriam mais (Entrevistado 4).

Como exposto, não há, ainda, remuneração vinculada ao cumprimento dessas metas. Entretanto, algumas pessoas que se engajam nesse processo e buscam cumprir objetivos traçados acabam sendo reconhecidas por essa atitude, mas de maneira mais informal por seus líderes (Entrevistado 1).

De fato, o grupo Cemig vem tentando buscar uma forma de promover esse alinhamento, mas um dos obstáculos a serem superados é a aceitação desse sistema pelos sindicatos, que são resistentes em permitir que uma premiação seja paga de maneira não uniforme a funcionários de uma mesma empresa.

É preciso, e isso está sendo trabalhado, uma cultura de estabelecimento e cumprimento de metas, para que não se incorra em penalidades injustas e a remuneração variável pode ser consequência ou não dessa mudança. O importante é que a empresa está se estruturando para buscar esse alinhamento (Entrevistado 3).

A remuneração variável poderia ajudar a quebrar as resistências que se encontram na implantação do BSC, mas existe um problema sindical, uma vez que o sindicato questionaria o motivo dos eletricitistas de campo de cidades diferentes receberem prêmios diferentes por atingirem metas de forma não igual. Por eles não entenderem esse mecanismo, hoje os empregados recebem o prêmio equitativamente (Entrevistado 9).

De início, a empresa não tinha claramente planejado como e até que nível desdobrar a estratégia da organização para os níveis inferiores. Isto quer dizer que não estava definido de que maneira as atividades dos níveis operacionais estariam ligadas aos mapas estratégicos. Como já exposto anteriormente, ainda que o sucesso não tenha sido atingido como desejado, o processo de aprendizado que se extraiu de cada ciclo do BSC serviu para aperfeiçoar o ciclo seguinte, elevando a maturidade da empresa. Assim, a empresa sabe, hoje, que o desdobramento deve ser feito analisando-se o contexto, a forma e a viabilidade de fazê-lo até os níveis mais baixos.

Uma dúvida que se fazia presente era até que nível desdobrar a estratégia. Com o aprendizado, descobriu-se que isso deveria ser feito até onde se julgava importante, avaliando o custo-benefício de se fazer isso, a fim de evitar-se desdobramento desnecessário. Especificamente, no caso do Projeto-Piloto da DDC, desdobrou-se até o chão da fábrica (Entrevistado 2).

Com o processo de desverticalização da empresa e sua nova estrutura organizacional desenhada sob a ótica dos negócios, fortalecida pela determinação da alta organização de usar o BSC para implantar e gerenciar a estratégia, os novos mapas dos negócios foram elaborados a partir do novo mapa corporativo. Para as áreas-meio, tais como financeiros e recursos humanos, foram elaborados mapas de apoio, de maneira que será preciso que a estrutura matricial – elucidada no anexo F – funcione de forma mais integrada no suporte às metas da Cemig Distribuição e também da Cemig Geração e Transmissão, a fim de que o BSC alcance o sucesso desejado.

No primeiro ciclo, os mapas das áreas de suporte (financeira, recursos humanos, etc.) não estavam concatenados com os mapas das áreas finalísticas. Para o segundo ciclo, ao invés de se criarem mapas para essas áreas, foram criados *scorecards* de contribuição para ligar mais intimamente as ações dessas áreas às das áreas-fim. Isto é, a partir do mapa de negócio, essas áreas verificam quais são as atividades que elas realizam e que impactam esse objetivo, contribuindo na execução e, inclusive, participando das RAEs do negócio (Entrevistado 9).

6.4.5 Envolvimento da alta administração

Inequivocamente, a atuação das diretorias que envolvem o negócio distribuição não ocorreu linearmente e foi crucial para limitar o sucesso da ferramenta. Isso porque o BSC não foi adotado de forma consensual pela alta administração, mas por adesão espontânea. Adotar ou não a metodologia foi uma escolha de cada diretoria e a não adoção não incorria em penalidades. Obviamente, as diretorias que patrocinaram o modelo avançaram mais no seu uso em detrimento de outras cujas apenas algumas superintendências optaram pelo uso, sem apoio da alta administração.

O patrocínio é importantíssimo, principalmente porque o empregado não se deixa enganar facilmente. Não adianta tentar envolver o empregado, maquiagem a empresa se o comprometimento da alta administração não existir, pois isto é percebido e a metodologia vai por água abaixo (Entrevistado 6).

Há alguns anos os funcionários tinham medo de falar com o gerente e não sabiam como se portar diante dele, pelo fato de haver uma distância muito grande entre os gerentes e eles. Com o Superintendente isso era inimaginável. Os empregados tinham medo de andar em um prédio de uma outra Gerência e até mesmo de usar o mesmo banheiro. Ora, se existe esse medo, não há como vestir a camisa da

empresa. Não adianta elaborar um BSC e ficar com essa cultura de medo e afastamento, pois não vai funcionar (Entrevistado 7).

Um problema encontrado na implantação do *Balanced Scorecard* foi a ausência do patrocínio da alta Gerência, que era só de fachada, pois quando era preciso agendar uma reunião sobre o assunto, nunca se encontravam os diretores e os envolvidos. Logo, a implantação e o uso não aconteciam de fato, o que tornou as diretorias que adotaram a idéia mais maduras e íntimas com o modelo (Entrevistado 9).

No que tange à Cemig Distribuição, a falta de comprometimento das outras diretorias impediam que o negócio distribuição pudesse ter o acompanhamento sistemático e pleno das atividades previstas no BSC, limitando-se àquelas sob responsabilidade da DDC. Além disso, sem o apoio das demais diretorias, tornava-se ainda mais proeminente a tentativa de quebrar as resistências internas à adoção da ferramenta.

Importante sublinhar que a DDC não é o negócio distribuição e comercialização. Isso porque o negócio envolve outras atividades de outras diretorias e essa realidade acarretou diversas dificuldades na operacionalização do modelo. Isto ocorria porque se o Diretor de outra Diretoria não patrocinava o BSC, este não ia adiante e, por conseguinte, as metas traçadas sequer eram acompanhadas. É importante que, quando da escolha dos indicadores, se estabeleça a parcela de contribuição de cada uma das diretorias para o negócio. É preciso que a ferramenta seja vista como algo da empresa como um todo, não de livre escolha, visão esta que está começando a melhorar (Entrevistado 5).

Apenas com a mudança nas diretorias ocorridas em 2003 e a ordem superior, a partir de 2006, de adotar o *Balanced Scorecard* como modelo de implantação e gestão da estratégia do grupo, sem abrir precedente para escolha desta vez, é que a empresa começou a avançar com mais sucesso, que só poderá ser verificado de fato quando a estratégia começar a ser executada.

Com o maior comprometimento hoje, o Diretor vai algumas vezes até o interior do estado, faz uma reunião de análise crítica com a participação de superintendentes, gerentes e alguns empregados, analisando os indicadores e seu desempenho, demonstrando o envolvimento e dando exemplo. Os empregados, quando percebem esse comprometimento, acabam se envolvendo (Entrevistado 6).

O que se vê hoje é um comprometimento muito maior da alta administração. O Gerente procura visitar todos os pólos e localidades, conversa com todos os eletricitas e explica bem didaticamente, de uma maneira fácil para os funcionários da base interpretarem (Entrevistado 7).

6.4.6 Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação

No início do processo de implantação do BSC, não houve muita preocupação em capacitar as pessoas em consonância com os objetivos estratégicos da Cemig Distribuição, tampouco na própria metodologia do BSC, explicando seus conceitos e seu desígnio.

Antigamente era muito confuso, não havia confiabilidade dos resultados mensurados, não se percebia, os resultados palpáveis, nem onde focar. Para aumentar a motivação e até mesmo o comprometimento dos empregados, é importante que se façam treinamentos para mostrar como o *Balanced Scorecard* funciona e quais os ganhos de se implantarem as iniciativas propostas. É importante que as pessoas percebam que, com a implantação, a situação melhora para elas, aumentando a produtividade delas (Entrevistado 7).

Diante das dificuldades em usar o *Balanced Scorecard* de maneira plena na organização e do maior engajamento da alta administração é que treinamentos começaram a ser realizados e as pessoas puderam entender melhor a que veio essa nova ferramenta de gestão, fato que ajudou, inclusive, a superar barreiras na implantação do BSC.

Cada diretoria conta com equipes de cinco pessoas para difundir o assunto. Anualmente é promovido um encontro entre líderes da casa (coordenadores de equipes e supervisores) para mostrar a estratégia, as diretrizes, os mapas, a forma como tudo foi construído e a importância das partes envolvidas no alcance das metas estabelecidas. Além disso, a organização visa a explicar os conceitos de gestão estratégica, como se dá e como elas contribuem no processo. Esse método tem sido realizado com relativo sucesso. O fato de envolver as pessoas cria nelas o comprometimento e diminui a resistência ao processo e à ferramenta (Entrevistado 1).

Diversos cursos têm sido realizados para treinar as pessoas dentro da metodologia e comunicar os objetivos estratégicos a todos da organização. Isso é uma coisa que faz parte do aprendizado da ferramenta, que vai se aperfeiçoando à medida que o tempo passa (Entrevistado 3).

Similar foi o tratamento dado aos sistemas de informação. Não foi utilizado, no primeiro momento, um sistema que pudesse fazer a gestão dos indicadores, muito menos a integração dos sistemas existentes na companhia de forma que a alimentação fosse automática. A alimentação era manual, com o uso de planilhas de *Excel* e dependia, ainda, do envolvimento do diretor da área, ou seja, no caso de diretorias que não adotaram o BSC, esse processo não acontecia harmoniosamente.

Quando era feito o pedido de um indicador por parte da sede, o cálculo era feito na hora, com base na metodologia do técnico e não na da empresa, o que fazia com

que os dados não fossem comparáveis, diminuindo a confiabilidade das informações. Os processos eram mais arcaicos, com atendimentos registrados em papéis que depois eram arquivados, o que incorria em atrasos na prestação de serviços e geração de informações, englobando aí o atendimento a clientes e serviços externos. Havia muitos papéis e planilhas de *Excel*. Hoje, com a adoção dos diversos sistemas, tudo é *on-line*, atualizado, inclusive com atendimento por telefone sendo gravado (Entrevistado 7).

O sistema de *software* também influenciou a implantação do *Balanced Scorecard*. O sistema de gestão da estratégia não estava ligado com os demais programas da empresa, o que incorria em incredibilidade das informações e lentidão na obtenção das mesmas (Entrevistado 9).

Apenas com a adoção plena e explícita do BSC como ferramenta de gestão de todo o grupo Cemig é que um sistema adequado para tal foi implantado e interligado com os demais, aumentando a confiabilidade dos indicadores na sua mensuração. Hoje a empresa percebe, principalmente pelo tamanho de sua estrutura, o quanto o desenvolvimento de um sistema de gestão interligado é importante para que o BSC funcione adequadamente.

Até 2005 foi adotado um sistema desenvolvido pela Cemig, com uma base em *Excel* para receber os dados, que eram muitos e por isso era grande. Duas pessoas eram responsáveis por receber essas informações, consolidá-las e dar carga no sistema. Posteriormente, a companhia adotou uma ferramenta da SAP, numa versão atualizada, migrando as informações para o novo sistema do BSC. A partir de 2006, gestão das informações se deu com este sistema da SAP, ainda com alguns indicadores tendo leitura na antiga base da empresa (Entrevistado 1).

O ponto positivo é esse automatismo do processo, com os sistemas interligados abastecendo o sistema de gestão. Toda vez que os dados são atualizados, as informações ficam disponíveis para consulta por todos, possibilitando a visão centralizada da DDC. Todos os acompanhamentos criados foram desenvolvidos em ambiente *web*, para que as informações sejam repassadas para o sistema gestão, a partir dos sistemas existentes, facilitando todo o processo, apesar do tamanho e da capilaridade da empresa (Entrevistado 8)

6.4.7 Questões de processos

Alguns diretores já conheciam o BSC e o reconheciam como melhor prática para gestão da estratégia e por esta razão foi a ferramenta escolhida. Eles têm em mente que a elaboração do BSC é única para cada empresa do ramo ou cada uma de suas unidades, não devendo o seu conteúdo ser copiado indiscriminadamente, notadamente os objetivos, indicadores, metas e iniciativas, mas sim as melhores práticas adotadas em outras organizações que conseguiram ou estão conseguindo evoluir mais rapidamente com o modelo. Para tanto, a empresa designa alguns funcionários para participar de grupos de melhores práticas em BSC, formado por companhias de todo o país.

Ainda sobre a questão dos processos, mesmo que os primórdios da adoção do BSC remonte ao final da década de 90, caminhado a passos relativamente lentos, e só em 2006 a sua adoção tenha alcançado os padrões exigidos pelo modelo, cabe ressaltar que este foi construído incorporando todo aprendizado absorvido ao longo desses anos, fator que se torna fundamental para atingir a maturidade no uso do *Balanced Scorecard* e que, invariavelmente, é minimizado como um fator crítico de sucesso pela literatura.

Ainda que o grau de sucesso não seja linear nem o desejado, isso não tira o valor e a riqueza que o aprendizado dos anos anteriores traz e o quanto ele é importante para a empresa ter atingido o nível em que está agora. O problema no qual se deve ter atenção é o fato do desânimo que pode ser gerado nos funcionários, caso os resultados não cheguem na velocidade desejada (Entrevistado 5).

A mudança organizacional ocorrida em 2004 atende melhor à empresa e seu funcionamento. A estrutura organizacional, da forma como estava operando, é um dos fatores que levaram ao insucesso quando da primeira tentativa de implantação. Cabe ressaltar que este é um processo de aprendizado importante. Só se conseguiu essa força hoje por causa do que foi aprendido e familiarizado anteriormente (Entrevistado 7).

As diferenças entre as diretorias no que diz respeito à cultura de planejamento e gestão é outro fator que incidiu sobre o grau de sucesso entre elas no uso do BSC. Aquelas mais acostumadas a essa forma de gestão evoluíram e aceitaram mais a introdução da ferramenta e, por isso, a área de negócio à qual elas estão mais fortemente ligadas tem seus modelos de gestão pelo uso do BSC mais robustos. Ainda assim, a divisão da Cemig em unidades de negócios compostas por essas diretorias desalinhadas quanto à importância dada e maturidade adquirida acaba por impedir que essas unidades atinjam o grau de sucesso desejado no uso do *Balanced Scorecard*.

A implantação leva certo tempo, as mudanças não ocorrem num estalar de dedos, o que faz com que a questão cultural influencie no grau de sucesso. A DDC tinha algumas práticas gerenciais que facilitaram o processo, enquanto as outras diretorias ficaram para trás por falta dessa cultura (Entrevistado 5).

Em 2002, a DDC adotou um projeto-piloto dentro da diretoria como alternativa à falta de apoio e com a finalidade de introduzir paulatinamente os conceitos do BSC na organização. De acordo com o entrevistado 1, esse projeto foi executado com relativo sucesso e muito contribuiu no processo de aprendizagem supracitado, mas, ao mesmo tempo, é limitado, pois quando da replicação para o negócio, as barreiras à implantação em toda organização permaneciam, notadamente a falta de comprometimento da maioria das diretorias.

Estes dois capítulos procuraram analisar todo o processo de implantação e uso do BSC nas duas empresas pesquisadas, à luz da revisão bibliográfica. Os documentos pesquisados e as entrevistas com funcionários de todos os níveis hierárquicos permitiram uma visão mais holística desse processo, sob os ângulos da organização. Assim sendo, o capítulo seguinte dispõe a análise comparativa dos dois casos.

7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Neste capítulo uma análise comparativa dos dois casos é apresentada. Essa análise traz à baila a forma pela qual os fatores críticos aqui levantados foram percebidos e tratados pelas empresas quando da implantação do BSC e como a importância atribuída a cada um deles se converge. Antes de abordar cada ponto, é importante sublinhar um aspecto que, inequivocamente, impactou os diferentes graus de sucesso alcançado pelas organizações.

O tamanho e a dispersão geográfica das empresas não são um fator crítico de sucesso abordado nitidamente na literatura, contudo, apresenta-se como um ponto crucial nesse processo. A Gerdau Aço Minas, apesar da grandeza de seus números aqui mencionados, possui uma única unidade fabril no interior do estado de Minas Gerais, estrutura hierárquica mais enxuta, com já citado pelo entrevistado 1 da empresa, além dos escritórios regionais e da unidade portuária. A Cemig Distribuição, por sua vez, está presente em 774 municípios mineiros, possui estrutura hierárquica que foi criada a partir do processo de desverticalização da empresa, mas que ainda apresenta dificuldades de atuar sob essa nova ótica e, obviamente, um número de funcionários muito superior ao da Aço Minas. Com essa capilaridade, há necessidade de esforços mais intensos de comunicação capazes de envolver toda a empresa no processo de implantação do *Balanced Scorecard*, como sugerem Kaplan e Norton (1997, 2000b, 2004), de levar a estratégia até os níveis operacionais e de quebrar os focos de resistência.

Outro dado do contexto que diferencia as duas empresas é a sua forma de controle. A Aço Minas, ex-estatal, incorporou-se à lógica e à cultura de fazer negócios no final dos anos 90 e, desde então, vem sendo gerida como uma empresa focalizada na criação de valor para o acionista e para os seus clientes, muitos dos quais são bastante exigentes e em meio a um ambiente altamente competitivo. A Cemig Distribuidora é uma empresa de economia mista, com ações negociadas na bolsa, cujo acionista majoritário é o governo do estado de Minas Gerais. Criada recentemente por meio da desverticalização da Cemig, faz parte de um mercado mais regulado.

Em que pese às duas empresas estarem atentas ao fato de que o BSC decorre do processo de planejamento estratégico, na Aço Minas esse processo mostrou-se mais consolidado. O planejamento já ocorria estruturado e com alto nível de participação na empresa antes da chegada do BSC que, na verdade, veio complementar e consolidar esse processo. Na Cemig, o planejamento se mostrou mais centralizado, isto é, restrito à alta

administração e dissociado dos outros processos que dele derivam, tais como o planejamento orçamentário e financeiro. Posteriormente, foi criado o Plano Diretor da empresa para orientar a elaboração de todos os outros, como demonstrado no anexo G. Assim, o que se pode destacar neste ponto é que o processo de planejamento na Açominas ganhou reforço na sua tarefa de execução, enquanto que na Cemig a forma de fazê-lo foi sendo alterada concomitantemente à implantação do BSC.

No que tange à operacionalização da estratégia – notadamente ao estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas – as duas empresa mostram maturidade e habilidade no tratamento desses pontos, pois já usavam indicadores para medir a performance de suas organizações, mesmo que estes estivessem concentrados na eficiência operacional. A Açominas, como dito pelo entrevistado 1, precisou criar apenas alguns novos indicadores que se relacionassem com os objetivos estratégicos presentes no mapa da empresa e enfatizou o uso das informações analíticas sobre os indicadores. A Cemig, por exigências das normas da ISO e da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), trabalhava, também, com indicadores para medir performance operacional e sempre procurou conectá-los ao BSC.

O processo de monitoramento e acompanhamento da estratégia por meio das reuniões periódicas está bem consolidado na Açominas. A sistemática de reuniões parte do nível operacional e alimenta as informações das reuniões dos níveis superiores, chegando, inclusive, ao Conselho de Administração da empresa que, em seguida, retorna as decisões ao chão de fábrica. Num processo inverso, funciona, segundo os entrevistados, de forma harmônica e eficaz. Já na Cemig Distribuição, se consideradas todas as diretorias que envolvem o negócio, não funcionou como desejado. Essa prática se restringiu apenas à DDC e a algumas outras áreas e, por esta razão, os aspectos que envolvem a estratégia não são discutidos no nível da diretoria, tampouco do Conselho. Na nova fase, com maior envolvimento de todas as diretorias, a Cemig *Holding* tem planejada a sistemática de reuniões que, contudo, só terá sua efetividade testada quando da sua efetiva implantação.

A integração entre o planejamento e o orçamento é um aspecto ao qual as empresas não deram muita ênfase nas entrevistas. A Açominas afirma que os dois processos caminham de maneira integrada, ou seja, que a alocação de recursos no orçamento adere às questões estratégicas refletidas no mapa, tendo ocorrido, satisfatoriamente, desta forma, desde a implantação do BSC. No caso da Cemig Distribuição, em todos os aspectos não houve, até a implantação da nova fase do BSC, forte alinhamento entre o planejamento e o orçamento. As duas áreas operavam de maneira estanque e desconexa, a ponto de o orçamento ser elaborado de forma relativamente independente das diretrizes do planejamento estratégico, ocorrendo,

inclusive, em áreas distintas. Esta é uma das questões críticas para o sucesso do BSC, pois se a alocação de recursos para viabilizar a estratégia acontece de maneira independente, a execução das atividades se dá de acordo com o orçamento e não com o planejamento; e a estratégia, por sua vez, não será realizada.

A Açominas tem na comunicação um dos principais fatores de sucesso na implantação do BSC. É dada atenção especial a esse ponto, fazendo uso de diversos recursos de comunicação – televisão, rádio local, jornais de circulação interna, etc. – para levar as informações para todas as pessoas, pois quem executa as ações do dia-a-dia e que realizará a estratégia são os empregados e estes, na sua maioria, não compreendem os aspectos do planejamento. Daí a necessidade de transformá-los numa linguagem operacional que, por sua vez, alinhará a organização num mesmo sentido. Para a Cemig, levar a comunicação a todos os funcionários exige mais esforço em função do seu tamanho e da dispersão geográfica das suas instalações. Portanto, os investimentos em comunicação exigem muito mais recursos e envolvimento dos gestores, o que não aconteceu. Até mesmo pelo fato de o BSC ter se iniciado com um projeto-piloto restrito a uma Superintendência e depois à DDC, a comunicação se mostrou tímida e sem muitos resultados. Diagnosticado esse problema e percebida a sua importância é que se espera, agora, um processo de comunicação mais eficiente, medido inclusive por um indicador presente no mapa, o GROE. No aspecto do nível de abertura das informações, as duas empresas concordam que é importante comunicar ao máximo, sempre atento às questões estratégicas, regulando o tipo e como as informações são repassadas aos empregados.

As empresas também convergem, em teoria, no que diz respeito à remuneração variável como fator fundamental, para o sucesso do BSC. Por este motivo, a Gerdau Açominas atrela o pagamento de prêmios à produtividade dos funcionários, balizada pelo desempenho das áreas e da organização em face das metas fundadas. Para a Cemig, alguns aspectos legais e de imagem, citados no item 6.4.4, impedem – ainda que este seja um desejo da empresa – que as metas traçadas no mapa sejam a referência para o pagamento de prêmios. Deste modo, procura criar outros tipos de incentivos para motivar seus funcionários a quebrar a inércia cultural e caminhar na direção da estratégia, tais como viagens, seminários e promoções que, no tocante à implantação do BSC, no entanto, não apresentam o mesmo grau de eficácia que os incentivos de caráter financeiro. Logo, apesar da convergência no campo teórico, na prática o que se vê são duas formas diferentes de lidar com esta questão.

A Açominas trouxe inovação à metodologia para fazer o desdobramento da estratégia aos outros níveis da organização. Com a ajuda de uma consultoria, ela dispensou a criação dos

mapas das áreas, substituindo-os pelos já explicitados FCS que, segundo os entrevistados, permitiu chegar e alinhar o chão de fábrica de maneira mais simples e rápida com a estratégia. A Cemig, por sua vez, mesmo no projeto-piloto dentro da DDC, apresentou dúvidas sobre como e até que nível o BSC deveria ser desdobrado e apenas com o processo de aprendizado pôde perceber que não havia necessidade de se criar um padrão, mas que deveria fazê-lo caso a caso, analisando seu custo e benefício. Na nova fase, foi elaborado um mapa corporativo e, a partir dele, desdobrados os mapas para as unidades de negócio e para as diretorias de suporte (recursos humanos, informática, financeiro, etc.). Desde então, o desdobramento é feito conforme as necessidades de cada área.

O envolvimento da alta administração no processo de implantação e uso do BSC é um dos fatores importantes na explicação dos diferentes níveis de sucesso na implementação do BSC nos dois casos examinados. Desde o primeiro momento, quando a idéia de implantar o BSC na companhia para complementar o processo de planejamento estratégico surgiu, a alta administração da Açominas comprometeu-se com essa iniciativa. É certo que apenas com a entrada do grupo Gerdau como acionista majoritário é que essa idéia pôde ser levada adiante, devido aos já referidos problemas financeiros pelos quais a empresa passava. No entanto, na atualidade, esse envolvimento chega ao nível do Conselho de Administração do grupo, que participa ativamente, fazendo a gestão da estratégia a partir das informações geradas nesta metodologia. Na Cemig Distribuição esta é uma questão recorrente. Na descrição do caso fica claro como outrora existiu um foco na DDC e como o modelo avançou nessa diretoria devido ao seu envolvimento no processo. Todavia, como o negócio envolve outras diretorias e o mesmo envolvimento não aconteceu, as boas práticas e a gestão se restringem à DDC. Enquanto o BSC não foi visto como uma metodologia que deveria ser adotada em toda a organização e imposta – e não deixado à livre escolha – pela alta cúpula, o envolvimento das áreas se limitou à visão e vontade do diretor em adotá-lo ou não como a ferramenta de gestão. A partir de 2006, com a então imposição do BSC é que o desejado envolvimento das outras diretorias começa a surgir e esse tópico começa a adentrar na agenda dos diretores.

No que diz respeito ao alinhamento dos sistemas de recursos humanos e tecnologia da informação para implantação do BSC, pode-se dizer que a Açominas procurou mais ativamente que a Cemig Distribuição utilizar o suporte desses serviços. A Açominas visou a treinar as pessoas e capacitá-las no uso da nova ferramenta de gestão da estratégia que estava sendo implantada na empresa. Além disso, procurou também alinhar não apenas a capacitação dos funcionários com os objetivos estratégicos traçados no mapa, mas todo e qualquer tipo de projeto que se deseja implantar na empresa. A Cemig não se preocupou, num primeiro

momento, em levar ao entendimento dos funcionários o que era o BSC e qual o seu significado para o dia-a-dia do colaborador. Essa necessidade só aflorou após as dificuldades encontradas na implantação e quando se vislumbrou a oportunidade de quebrar as resistências, capacitando os funcionários dentro da metodologia. Em ambos os casos os sistemas de informação foram adotados num segundo momento, após a utilização de controles via planilhas de *Excel* e apresentações em *Power Point*. A diferença é que na Açominas as fontes de informação estavam concentradas na usina, o que reduzia esforços, enquanto que na Cemig a dispersão geográfica gerava problemas, tal como o de confiabilidade, dadas a diferença metodológica no cálculo de indicadores e a lentidão na apuração dos mesmos. Ambas as empresas concordam que é possível o uso do BSC sem sistemas de informação, mas que a utilização dos mesmos agrega muito valor ao processo, especialmente em grandes corporações.

A opção em implantar o BSC em toda a Açominas em detrimento de fazer um projeto-piloto em algum setor foi importante no sucesso do uso do BSC porque contou com o apoio da alta administração que, por sua vez, liderou o processo e mitigou uma série de problemas que poderiam ter ocorrido. A própria falta de envolvimento da alta administração no caso da Cemig teria sido evitada se o processo viesse de cima, isto é, sob a tutela dos diretores. Independentemente disso, as duas empresas procuram evoluir, participando de grupos de discussão, e destacam a importância do processo de aprendizado adquirido em cada ciclo do BSC. Além de se ater mais aos fatores críticos de sucesso indicados pela metodologia, a Açominas se mostrou flexível, fazendo adaptações, quando necessário, como foi no caso dos FCS e da árvore de indicadores.

O QUADRO 1 resume a análise.

QUADRO 1

Dados comparativos dos fatores críticos de sucesso nas empresas

Fatores Críticos	Gerdau Açominas	Cemig Distribuição
Alinhamento com a estratégia	• Está alinhado com o processo de planejamento estratégico.	• Não existia o alinhamento no início, mas tem sido acertado à medida que a empresa evolui.
Operacionalização da estratégia	• A empresa já fazia uso de indicadores para medir o desempenho, o que facilitou neste ponto.	• A empresa já fazia uso de indicadores para medir o desempenho, o que facilitou neste ponto.
Tornar a estratégia um processo contínuo	• Processo de reuniões de acompanhamento está consolidado; • a empresa afirma haver boa integração entre o planejamento e o orçamento, porém não foi um aspecto que ela não conseguiu levar a cabo.	• Processo de reuniões de acompanhamento não foi realizado com sucesso, mantendo-se nos níveis operacionais, com falta de comprometimento no nível da diretoria e do conselho; • a empresa afirma haver boa integração entre o planejamento e o orçamento, porém não foi um aspecto que ela não conseguiu levar a cabo.
Trabalho em equipe	• A comunicação é um fator de sucesso e muita ênfase é dada a ela; • sistema de remuneração variável está alinhado com as metas do BSC; • o desdobramento para os níveis operacionais ocorre satisfatoriamente e, neste ponto, houve inovação com a adoção dos FCS.	• Processo de comunicação foi muito tímido, ficando muito aquém do necessário; • não existe alinhamento com o sistema de remuneração variável e as recompensas se dão em viagens, seminários, promoções, etc; • no início, com o projeto-piloto houve dúvidas sobre até onde desdobrar e o mesmo não ocorreu satisfatoriamente. A partir de 2006 foram criados mapas para as unidades de negócio e para as áreas meios desdobradas do mapa corporativo.
Envolvimento da alta administração	• Desde o início da implantação houve o envolvimento ativo da alta administração.	• O apoio da alta administração ficou restrito à DDC até 2006, quando a adoção do BSC foi imposta para todas as diretorias.
Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação	• A empresa procurou capacitar as pessoas na metodologia do BSC e em consonância com os objetivos estratégicos desde o princípio da implantação; • nos primeiros dois anos o controle foi por planilhas, facilitado pela concentração da maioria das informações em poucas localidades (apenas uma usina) e depois houve a implantação de sistemas de informação integrados.	• A empresa não se preocupou em levar o entendimento sobre o BSC aos funcionários no primeiro momento, apenas após perceber sua importância e mesmo assim limitado à DDC; • nos primeiros dois anos o controle foi por planilhas, dificultado pela dispersão geográfica (774 municípios) e depois houve a implantação de sistemas de informação integrados.
Questão de processos	• Implantado no nível corporativo desde o início, com aplicação gradual dos conceitos (o mapa estratégico veio depois), com ajuda de consultoria e a introdução de algumas adaptações. A empresa ainda participa de grupos de discussão.	• O processo foi implantado por um projeto-piloto, com ajuda de consultoria e a empresa procura participar de grupos de discussões para evoluir no uso da ferramenta.

A análise comparativa deste capítulo demonstra claramente – e o QUADRO 1 resume bem – como a Açominas está mais cuidadosa com os fatores críticos de sucesso que a literatura aponta sobre a implantação do BSC e onde a Cemig Distribuição precisa melhorar para elevar a utilização do BSC a níveis satisfatórios. Findas as análises até aqui expostas, o capítulo seguinte traz a conclusão deste trabalho.

8 CONCLUSÃO

O objetivo central deste trabalho consistiu em investigar os principais fatores que levam empresas a adotarem uma mesma metodologia, com conceitos claros e bem definidos e obterem diferentes graus de sucesso. A partir da literatura foram identificados alguns dos fatores associados à implantação bem-sucedida do BSC.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas grandes empresas mineiras, a Gerdau Açominas e a Cemig Distribuição, utilizando-se, principalmente, de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. A partir de um painel de especialistas, essas empresas foram sugeridas para pesquisa pelo fato de a primeira apresentar elevado grau de sucesso na implantação e uso do BSC em todos os níveis, enquanto a segunda apresentou certos obstáculos que só agora começam a ser superados. A análise deste trabalho foi realizada sob a ótica da adesão às condicionantes propostas pelos autores aqui tratados, em detrimento da melhora no desempenho financeiro decorrente da adoção do BSC, devido aos problemas em que esta segunda incorre, notadamente a multicolinearidade.

Este trabalho demonstrou que o BSC é muito mais do que um conjunto de objetivos e indicadores de performance que se distribuem em quatro perspectivas. Esta visão, que ainda prevalece nos círculos empresariais, é reducionista, pois a análise dos dois casos evidencia que a operacionalização da estratégia por meio da criação de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas é um processo que ambas as empresas seguiram e, especificamente no caso dos indicadores, já possuíam experiência prévia. Não obstante, essa habilidade prévia não foi suficiente para garantir que o BSC funcionasse de maneira plena nas duas organizações. Ao contrário, a implantação exigiu o alinhamento do funcionamento da organização e seus processos aos fatores críticos de sucesso reconhecidos pela literatura do *Balanced Scorecard*.

No que tange ao objetivo de verificar se as empresas pesquisadas estão atentas aos fatores críticos de sucesso reconhecidos pela literatura do *Balanced Scorecard*, ficou evidente que a Açominas preocupou-se, em todos os momentos, em respeitar os fatores críticos, enxergando o BSC e a importância destes para que ele funcionasse plenamente. O *Balanced Scorecard* foi introduzido na organização com o apoio e comprometimento integral da alta administração, a fim de complementar o processo de planejamento estratégico e em estreita articulação com a elaboração do orçamento. Além disso, houve ênfase no processo de comunicação e a tradução da estratégia em termos operacionais para que todos os empregados

da empresa compreendessem aonde a empresa quer chegar. Essa comunicação ajudou a quebrar as resistências internas e amalgamadas com o sistema de remuneração variável e foi fundamental para motivar os empregados. Com o patrocínio da alta administração, a sistemática de reuniões de acompanhamento e análise do desempenho entrou na agenda dos funcionários, em todos os níveis hierárquicos. O uso dos FCS permitiu que o desdobramento ocorresse de maneira mais eficiente e eficaz. Complementarmente, a empresa procurou capacitar os funcionários para melhor entendimento do que era o BSC e, durante o processo, migrou a gestão das informações de planilhas em *Excel* para sistemas de informação integrados.

O caso da Cemig Distribuição mostrou menos observância aos fatores críticos e, conseqüentemente, o BSC não atingiu o sucesso esperado. A implantação do BSC na empresa se deu por intermédio de um projeto-piloto e, ainda que Kaplan e Norton (2006) recomendassem essa estratégia no caso de uma falta de comprometimento da alta administração – como ocorreu na Cemig –, esse piloto, pelo menos no curto prazo, não foi eficiente para galvanizar o suporte do uso do BSC por parte das demais diretorias. A falta de envolvimento das outras diretorias que compõem o negócio fez com que as reuniões periódicas se restringissem à DDC. O planejamento estratégico não chegava aos níveis operacionais, ocasionando, inclusive, um desalinhamento entre planejamento e orçamento. A capacitação dos colaboradores na metodologia do BSC ficou aquém do necessário. A empresa fez, assim como a Açominas, uso de planilhas de *Excel* antes de migrar para um sistema de informações integrado. Ainda hoje existe o desejo de conectar as metas estabelecidas no BSC ao sistema de remuneração variável, mas a resistência, principalmente dos sindicatos, impede que ela se dê no curto prazo, além de fazer com que a empresa crie outras alternativas – promoções, viagens, etc. – para elevar a motivação. A comunicação, tão enfatizada pela Açominas, se deu de maneira mais tímida e restrita na Cemig e no novo processo começa a ganhar mais destaque, porém utilizando diferentes instrumentos, notadamente a intranet. Com o compromisso assumido pela alta administração da adoção do BSC como ferramenta de gestão de toda a empresa a partir de 2006, este precisou ser reformulado e as deficiências estão sendo corrigidas para que o sucesso possa ser atingido. O desdobramento do mapa corporativo para os mapas das unidades de negócio e áreas de suporte está finalizado e, com o aprendizado de todos estes anos, a empresa se considera mais apta para desdobrá-lo para os níveis inferiores.

Todos os fatores críticos abordados impactam o sucesso da estratégia e amalgamados possuem efeito sinérgico. Entretanto, os entrevistados destacaram o envolvimento da alta

administração como um dos fatores preponderantes, impactando inclusive outros fatores, como no caso da ausência das reuniões sistemáticas de acompanhamento pelos diretores na Cemig, como demonstrado no item 6.4.3, corroborando o estudo de Prieto *et al.* (2006). A atuação dos líderes inspira os funcionários e, ainda que estes mostrem resistência, a cobrança no cumprimento das metas traçadas compromete mais o funcionário, mesmo sem a ligação com os sistemas de incentivos tradicionais.

Em que pese ao pouco destaque dado pelos entrevistados à integração entre o planejamento e o orçamento, o alcance das metas previsto no BSC só é possível se os recursos para tanto estiverem alocados segundo as prioridades estabelecidas. Caso isso não ocorra, a estratégia terá planejado um conjunto de iniciativas e os recursos terão sido alocados para outras e, assim, a estratégia não se realizará conforme o previsto. Num segundo nível, a comunicação e tradução da estratégia em termos operacionais também se destacam como fundamentais para o alcance do sucesso, assim como a remuneração variável atrelada às metas, pois ajudam na compreensão da estratégia, principalmente pelo nível operacional. Tratar o BSC como sendo único para cada empresa, impossível de ser replicado a outras organizações, é um conhecimento tão trivial quanto alinhá-lo com a estratégia; e a não observância a esses fatores é um erro ingênuo.

Alguns fatores não originalmente tratados pela literatura mostraram-se relevantes e tiveram impactos substanciais no grau de sucesso das empresas. O primeiro deles é a cultura de planejamento, entendida como competências já instaladas na empresa, que esteve presente na Açominas antes da adoção do BSC e contribuiu para que este fosse levado de maneira mais participativa a todos na organização, além de ser vista como um complemento ao processo de planejamento estratégico. Na Cemig, esse processo foi mais centralizado e pouco participativo, precisando ser revisto. Outro ponto é a habilidade que ambas as empresas já tinham em lidar com indicadores de performance. A Gerdau Açominas, na execução de sua estratégia, já fazia o uso de indicadores de desempenho, assim como a Cemig o fazia, em grande parte, por exigências de *compliance*¹⁶, devido às normas da ISO e da ANEEL. O terceiro e último ponto é a criação dos FCS para desdobrar a estratégia para os níveis inferiores pela consultoria que auxiliou a Açominas na implantação do BSC. O desdobramento em FCS foi uma inovação que funcionou satisfatoriamente na empresa, sendo, de modo inclusivo, publicado posteriormente (CAIUBY; LUCIANO, 2005).

¹⁶ O termo *compliance* tem origem no verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando.

Portanto, este estudo trouxe importantes contribuições à teoria amplamente retratada no capítulo 2. O estudo de fatores críticos de sucesso contribuem para o seu desenvolvimento e satisfatória implantação nas organizações e, especialmente no que tange ao BSC, pode-se dizer que essa contribuição é ainda maior, uma vez que o tema não foi examinado com muita profundidade até então, justificando a relevância do trabalho. Foi demonstrada, ainda, a importância de se ater a fatores que são importantes para a gestão da estratégia de qualquer organização, qualquer que seja a ferramenta ou a metodologia a ser usada para desdobrar e implantar a estratégia. Independentemente do uso do *Balanced Scorecard*, esta pesquisa mostra, no campo da gestão estratégica, que a observância aos fatores críticos aqui destacados permite às organizações uma visão mais compartilhada do negócio, recursos e esforços direcionados ao cumprimento dos mesmos objetivos e mais possibilidades de promover uma mudança cultural.

8.1 Críticas ao BSC

Se analisadas pragmaticamente, não foram encontradas evidências nos casos que corroboram as críticas feitas por Norreklit (2000) ao BSC, de que as relações entre os objetivos são lógicas e não causais, por não apresentarem interdependência no tempo. É fato que as relações de causalidade tão fortemente ressaltadas pelo modelo não apresentam regularidades matemáticas ou estatísticas evidentes e facilmente mensuradas, entretanto, esta não parece ser a questão central. A apresentação gráfica do mapa estratégico e as relações de causa e efeito são mais relevantes se considerado o impacto que essa técnica exerce sobre a comunicação e a compreensão da estratégia da organização, como foi salientado pela maioria dos entrevistados.

É possível perceber um lapso de empirismo e o aprisionamento a questões muito teóricas, que na prática não agregam muito valor, demonstrando privação de pragmatismo das críticas proferidas ao BSC por Norreklit (2000) e Corrêa (2005). Nunca será possível avaliar econometricamente as relações de causa e efeito do mapa, tampouco afirmar de maneira matemática a participação do BSC na melhora dos resultados financeiros da empresa. Contudo, o foco e a riqueza do BSC não estão voltados para esta direção e sim em mostrar o caminho que a empresa quer seguir para atingir a sua visão de futuro e alinhar a organização neste sentido.

Ao contrário do que afirma Müller (2003), o BSC não instiga o uso de indicadores de fácil mensuração, mas se as empresas assim o fazem é porque na prática isso apresentou custo-benefício menor do que criar e mensurar novos indicadores, mas, novamente, isto não é um problema metodológico e sim organizacional. Importante sublinhar que o BSC possui características que levam a crer que não se trata de um modismo. O BSCOL funciona como um guardião das boas práticas e como disseminador dessa metodologia, premiando as empresas que obtêm sucesso na sua implantação.

O processo de implantação elucidado nos tópicos 5.3 e 6.3 mostram também que a revisão anual da estratégia faz parte do planejamento estratégico da empresa, não é um conceito introduzido com o uso do BSC e, por esta razão, independe de seu uso. A revisão perpassa a análise das variáveis endógenas e exógenas, reconhecendo, neste caso, a necessidade de alteração dos itens do BSC devido às condições cambiantes do mercado e, por sua vez, às estratégias emergentes. Assim sendo, não se pode atribuir ao *Balanced Scorecard* o não reconhecimento às estratégias emergentes, como critica Diehl (2004), mas sim a uma falha no processo de planejamento da organização.

Da mesma forma, não foram encontradas práticas que confirmem as críticas de Butler, Letza e Neale (1997), de que o BSC prioriza resultados estratégicos *vis-à-vis* aos resultados financeiros. Ficou claro que por meio do BSC as empresas procuraram equilibrar resultados globais e de equipes quando da elaboração das metas para o sistema de remuneração variável, o que ajuda a evitar o conflito de sobrepor resultados não-financeiros aos resultados financeiros. Por se tratar de empresas do setor privado, a perspectiva financeira sempre se encontra no topo do mapa, a fim de garantir que todos os demais resultados proporcionem melhora nos indicadores financeiros.

Epstein e Manzoni (1998) estão corretos em afirmar que a transparência nas informações proporcionada pelo uso do *Balanced Scorecard* pode acarretar resistência na implantação da metodologia. Todavia, é preciso separar os aspectos metodológicos de questões ligadas à cultura organizacional. Não se pode atribuir ao BSC o medo que os gerentes sentem ao tornarem as informações mais claras e acessíveis. Este é um problema da cultura organizacional de uma empresa e não da metodologia. A cultura em divulgar informações sobre o desempenho não surge única e exclusivamente com a adoção do BSC, mas com o uso de qualquer ferramenta que visa a avaliar a performance de uma organização. O uso de indicadores de desempenho nas organizações estudadas já ocorria muito antes do *Balanced Scorecard*, por exigência das normas da ISO e da ANEEL e, naturalmente, já expunha a performance dos gerentes.

8.2 Limitações do estudo

Por se tratar de um estudo de caso de duas empresas, é preciso prudência ao generalizar os resultados. A pesquisa foi realizada no ambiente das empresas e, assim sendo, os entrevistados sempre evitam ressaltar os aspectos negativos ou os pontos em que a dificuldade é mais latente, querendo passar uma imagem positiva da organização. No caso da Açominas, por se tratar de uma empresa que conquistou o Prêmio *Hall of Fame*, destacar tais pontos foi um trabalho mais complexo, uma vez que não havia informações detalhadas *ex ante* sobre o processo de implantação do BSC. Considerando todos os fatores pesquisados, em nenhum deles os entrevistados destacaram problemas, a não ser bem superficialmente na questão da resistência dos empregados no início do processo e que foi superado de forma relativamente fácil.

Já no caso da Cemig, em que pese à escolha desta como uma empresa que não estendeu a implantação ao nível esperado e que a inobservância aos fatores críticos esteja mais exposta, os entrevistados procuraram sempre ressaltar a nova fase do BSC – a partir de 2006 – na qual é esperado que o modelo funcione mais adequadamente. Isto exigiu esforços na direção inversa das entrevistas, isto é, fazer o entrevistado voltar um pouco mais no passado, resgatando toda a memória da empresa no que diz respeito ao BSC e onde de fato ocorreram as dificuldades.

A Cemig permitiu maior número de entrevistas – nove no total – e, por conseguinte, mais riqueza nas informações para o caso, perpassando todos os níveis hierárquicos, desde o diretor ao eletricitista de campo no interior do estado. Na Açominas foi possível realizar seis entrevistas, inclusive com diretores. Contudo, não foi possível entrevistar o usuário típico do BSC no nível mais operacional, por motivo de disponibilidade, chegando, no máximo, a um especialista de linha de produção, supervisor do nível operacional.

REFERÊNCIAS

AHN, Heinz. Applying the balanced scorecard concept: An experience report. **Long Range Planning**, v.34: p.441-461, 2001.

AYOOB A. Wali; DESHMUKH, S. G.; GUPTA, A.D. Critical success factors of TQM: a select study of Indian organizations. **Production Planning & Control**, v.14, n.1: p.3-14. 2003.

BERTUCCI, Janete L. de Oliveira; HIRSCHHEIMER, Eduardo. Sistemas de avaliação de performance em empresas do setor de serviços: o desafio de alinhar estratégias e processos. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2005, Brasília. **Anais Contabilidade Gerencial e Controladoria**. Brasília, p.1-16, 2005.

BESSANT, John.; CAFFYN, Sarah.; GALLAGHER, Maeve. An evolutionary model of continuous improvement behavior. **Technovation**, v.21: p. 67-77, 2001.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R.W. An assessment of critical success factors. **Sloan Management Review**, v.11: p.17-27. 1984.

BRASIL. Lei n.10.848, de 15 mar. 2004. Dispõe sobre a comercialização de energia elétrica e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, de 15 mar. 2004.

BSC: modismo passageiro ou poderosa abordagem de gestão? **Gazeta Mercantil**, 03 out. 2002. Disponível em: <<http://www.fiber.com.br/html/biblioteca/publicacoes.htm>> Acesso em 31 ago. 2005.

BUTLER, Alan; LETZA, Steve R.; NEALE, Bill. Linking the balanced scorecard to strategy. **Long Range Planning**, v.30, n.2: p.242-253, 1997.

CAIUBY, Rogério Desio; LUCIANO, Daniela Marques. Vinculando estratégia aos processos operacionais. *In: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap.3: p.59-73, 2005.

CARVALHO, Luiz Eduardo de; BONASSI, Saulo. Monitoramento e aprendizado estratégico. *In: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap.6: p.147-180, 2005.

CHEN, Qimei; CHEN, Hong-Mei. Exploring the success factors of CRM strategies in practice. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v.11. n.4: p.333-343, 2004.

CLAVER, Enrique; TARÍ, Juan José; MOLINA, José Francisco. Critical factors and results of quality management: an empirical study. **Total Quality Management**, v.14. n.1: p.91-118, 2003.

COHEN, Allan.; BRADFORD, David. Influence without authority: the use of alliances, reciprocity and exchange to accomplish work. **Organizational Dynamics**, v.17: p.5-17. 1989.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. HarperCollins, 2002. 368p.

CORRÊA, Ângela Cristina. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia**. 2005. 361f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6237>> Acesso em 31 mar. 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 90p.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. Estratégia, sustentabilidade e resultados. In: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Considerações Finais, p.224-256, 2005.

DAZZI, Márcia Cristina Schiavi; ANGELONI, Maria Terezinha. Compreendendo o significado de Gestão do Conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Administração da Informação**. Curitiba, p.1-15, 2004.

DIEHL, Carlos Alberto. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6774.pdf>> Acesso em 31 mar. 2006.

EPSTEIN, Marc; MANZONI, Jean-François. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. **European Management Journal**, v.16, n.2, Apr. 1998.

FISCHER, André Luiz; SILVA, Natacha Bertoia da. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Gestão de Pessoas e Relação do Trabalho**. Curitiba, p.1-15, 2004.

FROST, Bob. Performance metrics: the new strategic discipline. **Strategy and Leadership**, p.1-13, v.27, may-jun. 1999.

GALAS, Eduardo Santos. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Estratégia nas Organizações**. Curitiba, p.1-16, 2004.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera M. Rodrigues. O equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard: um estudo em empresas cearenses. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Contabilidade e Controle Gerencial**. Curitiba, p.1-16, 2004.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3: p20-29, mai-jun.1995.

GOLDSZMIDT, Rafael G. Burstein. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para implementação e uso do Balanced Scorecard. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais Estratégia nas Organizações**. Atibaia, p.1-16, 2003.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares de. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, n.12: p.5-64, abr. 2004.

HARDI, Peter; ZDAN, Terrence. **Assessing sustainable development: Principles in practice**. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development; 1997, 116p.

HILL, R. Carter.; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. **Econometria**. 1.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 408p.

HOLMBERG, Stefan. A systems perspective on supply chain measurements. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.30, n.10: p. 847-868, 2000.

HREBINIAK, Lawrence G. **Making strategy work: leading effective execution and change**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005. 384p.

JUN, Minjoon; CAI, Shaohan; PETERSON, Robin T. Obstacles to TQM Implementation in Mexico's Maquiladora Industry. **Total Quality Management**, v.15. n.1: p.59-72, 2004.

KALLÁS, David. O processo de gestão da estratégia. *In*: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Apêndice, p. 257-262.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p.172-180, jan-fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 19ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v.78: p.167-176, sep-oct. 2000a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000b. 411p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. 504p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006. 335p.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 891p.

KOSTOVA, Tatiana. Transnacional transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v.24, n.2: p.308-324, Apr. 1999.

LIMA, Rayfran Rocha; VILELA JÚNIOR, Dalton Chaves. O aumento da competitividade de uma indústria através da identificação e eliminação de gargalos informacionais: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Administração da Informação**. Curitiba, p.1-16, 2004.

LOUREIRO, Cláudio R. de Souza; CASTRO, Luiz R. Kabbach de. Gestão estratégica de iniciativas. *In*: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap.4: p.74-91, 2005.

LUIZ, Ivone Gonçalves. A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia. Suzano de Papel e Celulose. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais Contabilidade e Controle Gerencial**. Curitiba, 2004, p.1-13.

MANZINI, Reinaldo Belickas. O papel da liderança na gestão da estratégia. *In*: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap. 7: p.183-223, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em <<http://www.producao.ufrgs.br/defesa.asp?id=346>> Acesso em 31 mar. 2006.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.4: p.80-116, 1995.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n.3: p1-5. 1996.

NORREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of this assumptions. **Management Accounting Review**, v.11: p.65-88, 2000.

NORTHROP, C. Lynn. **Dynamics of profit-focused accounting: attaining sustained value and bottom-line improvement**. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2004.

NORTON, David P. The first Balanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**, New York. p.1-6, jul-aug. 2002.

OLIVEIRA, Maria Regina de Carvalho Teixeira de; ITUASSU, Cristiana Trindade. Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais e gerentes. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2004, Curitiba. **Anais Organizações e Comportamento Organizacional**. Curitiba, p.1-15, 2004.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; Magnus, WETTER. **Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard**. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

PARTRIDGE, Mike; LEW, Perren. Winning ways with a balanced scorecard. **Accountancy**, v.120: p.1-16, aug. 1997.

PESSANHA, Diogo Santiago; PROCHNIK, Victor. Obstáculos à implantação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2004, Curitiba. **Anais Contabilidade e Controle Gerencial**. Curitiba, p.1-16, 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.

PRIETO, Vanderli Correia *et al.* Fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v.13, n.1: p.81-92, jan-abr. 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Gradiva, 1998.

RICKLI, Adriane; FERNANDES, Marcelo Alessandro. Compromisso das pessoas com a estratégia. *In: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) Gestão da estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras* 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap.5: p.92-144, 2005.

SCHOLEY, Cam. Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. **Journal of Business Strategy**, v.26, n.3: p.12-19, 2005.

SCHWARZ, Fanny; AMIDEN, Maria A. Moraes; PINHO, Luís Cláudio. Alinhamento e desdobramento da estratégia. *In: COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. (Org.) Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap.2: p.15-55, 2005.

SIEGAL, Wes *et al.* Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. **Journal of Organizational Change Management**, v.9, n.6: p.54-80, 1996.

SIMÕES, Ana; VIEIRA, Ricardo; DOMINGOS, Tiago. Aplicação de análise multicritério a indicadores agregados de sustentabilidade. *In: 8ª CONFERÊNCIA NACIONAL DE AMBIENTE*, 2004, Lisboa. **Sistemas de Informação Ambiental**. Lisboa, p.1-13, 2004.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil. *In: XVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA*, 2004, Florianópolis. **BSC no Brasil**. Florianópolis, 2004, p.1-19.

TINÉ, Roberto Paulo do Vale; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Satisfação dos Funcionários com o sistema de remuneração variável do Banco do Brasil: um estudo no estado de Pernambuco. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2004, Curitiba. **Anais Gestão de Pessoas e Relação do Trabalho**. Curitiba, p.1-16, 2004.

TURNER, J. Rodney; MÜLLER, Ralf. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. **Project Management Journal**, p.49-61, jun. 2005.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizing for innovation. **California Management Review**, v.28, n.3: p.74-92, 1986.

WARWOOD, Stephen J.; ROBERTS, Paul A. A survey of TQM success factors in the UK. **Total Quality Management**, v.15, n.8: p.1109-1117, 2004.

WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth; McDONALD, Malcolm. Factors for success in customer relationship management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, v.18: p.193-219, 2002.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

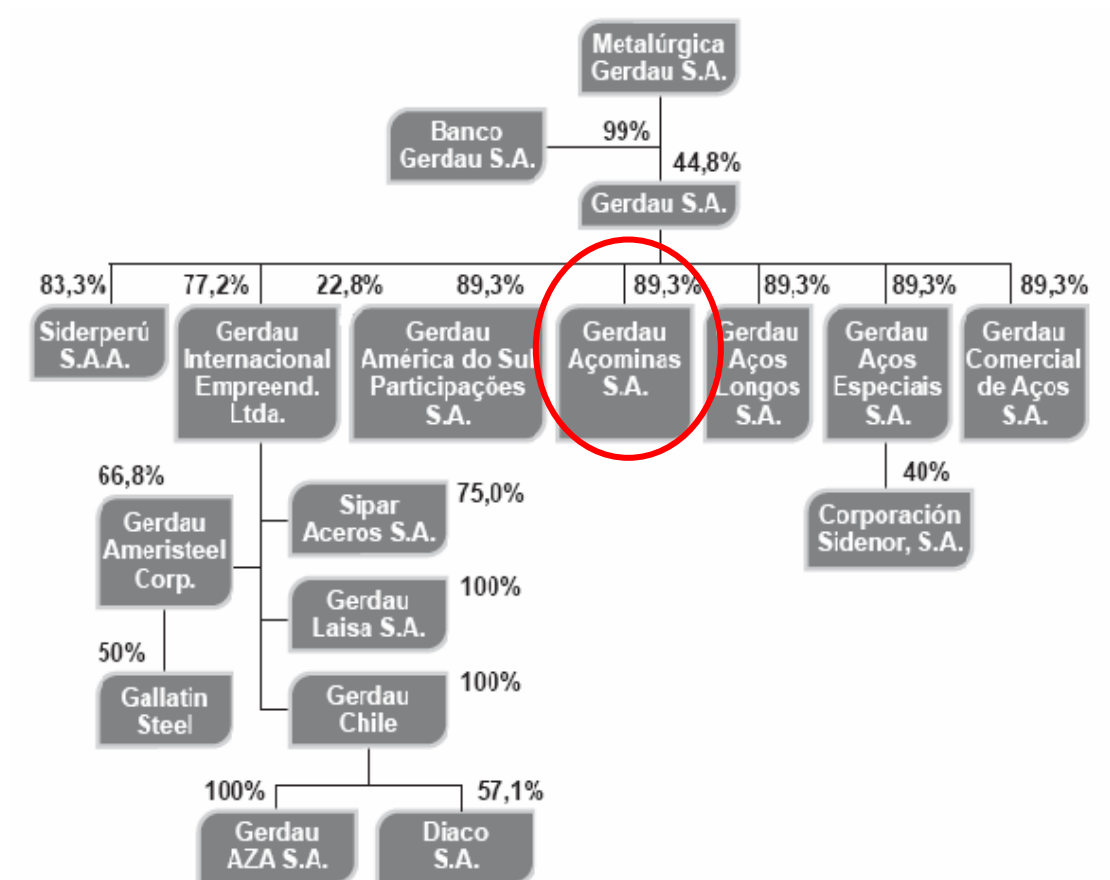
Anexo A – Roteiro da entrevista

O que eu quero levantar	Perguntas a realizar
Histórico do BSC	Como o BSC chegou na empresa?
	Quem teve a idéia de implantar o BSC?
	Qual foi a motivação para implantar o BSC?
Processo de implantação	Como foi o processo de implantação do BSC?
	Foi necessário a contratação de uma consultoria?
	Quem foi o responsável/área da empresa pela implantação do BSC?
	Até que nível o BSC foi implantado? Os BSC's das unidades são derivados ou estão concetados com o BSC corporativo?
	Quanto tempo o BSC demorou para ser implantado?
	Foi elaborado algum plano de implantação?
	Quantas reuniões foram necessárias? ("rodadas")
	Qual o horizonte de tempo do BSC? (Para quanto tempo está projetado)
	Como foram tratados os indicadores que não tinham dados disponíveis?
	Que pontos podem ser destacados como sendo fundamental para que o BSC da empresa esteja no nível que se encontra hoje?
Alinhamento com a estratégia	A empresa tem planejamento estratégico?
	Há quanto tempo a empresa faz o planejamento estratégico?
	Como era o planejamento na empresa antes da implantação do BSC?
	Como a empresa controlava seu progresso antes de implantar o BSC?
	O que mudou com a implantação?
Operacionalização da estratégia	Alguma ligação com as 4 estratégias genéricas?
	A empresa adota alguma mapa estratégico ou painel de indicadores?
	Quantos indicadores há e como estão distribuídos?
Acompanhamento dos indicadores	É possível classificados entre ocorrência e tendência?
	Existe algum acompanhamento periódico ou sistemático para assegurar que as metas e os objetivos traçados sejam alcançados, além de corrigir desvios?
	O planejamento orçamentário está conectado com as metas estabelecidas no BSC?
	Feito este planejamento, a empresa estabelece ações para alcançá-lo?
Alinhamento com pessoas	De que forma os indicadores do BSC influenciam neste processo?
	Como as pessoas tomaram conhecimento do BSC?
	As pessoas estavam preparadas para trabalhar com essa ferramenta?
	Foi preciso algum tipo de treinamento para capacitar as pessoas? Qual era a prontidão do capital humano?
	Como as informações do BSC são repassadas aos funcionários?
	O que os funcionários acham do BSC? Como eles são incentivados a cumprirem seus indicadores?
	Existe algum tipo de recompensa quando do atingimento das metas, isto é, ele está ligado ao sistema de remuneração variável?
Alinhamento com os sistemas de TI	As informações do BSC são geradas através de planilhas ou existe algum sistema?
	Existia alguma base de dados de onde as informações já estavam disponíveis ou foi necessário criá-las?
	Como o BSC é usado no dia-a-dia?
Envolvimento da alta administração	Nas reuniões de Diretoria o BSC é considerado um dos itens de agenda?
	Qual o nível de comprometimento dos altos executivos?
	Há uma cobrança pelo cumprimento das metas?
	Se as metas não forem atingidas, mas a empresa tiver um bom desempenho financeiro, o que acontece?
	E se ocorrer o inverso, isto é, as metas serem atingidas, mas o desempenho financeiro não ser satisfatório?

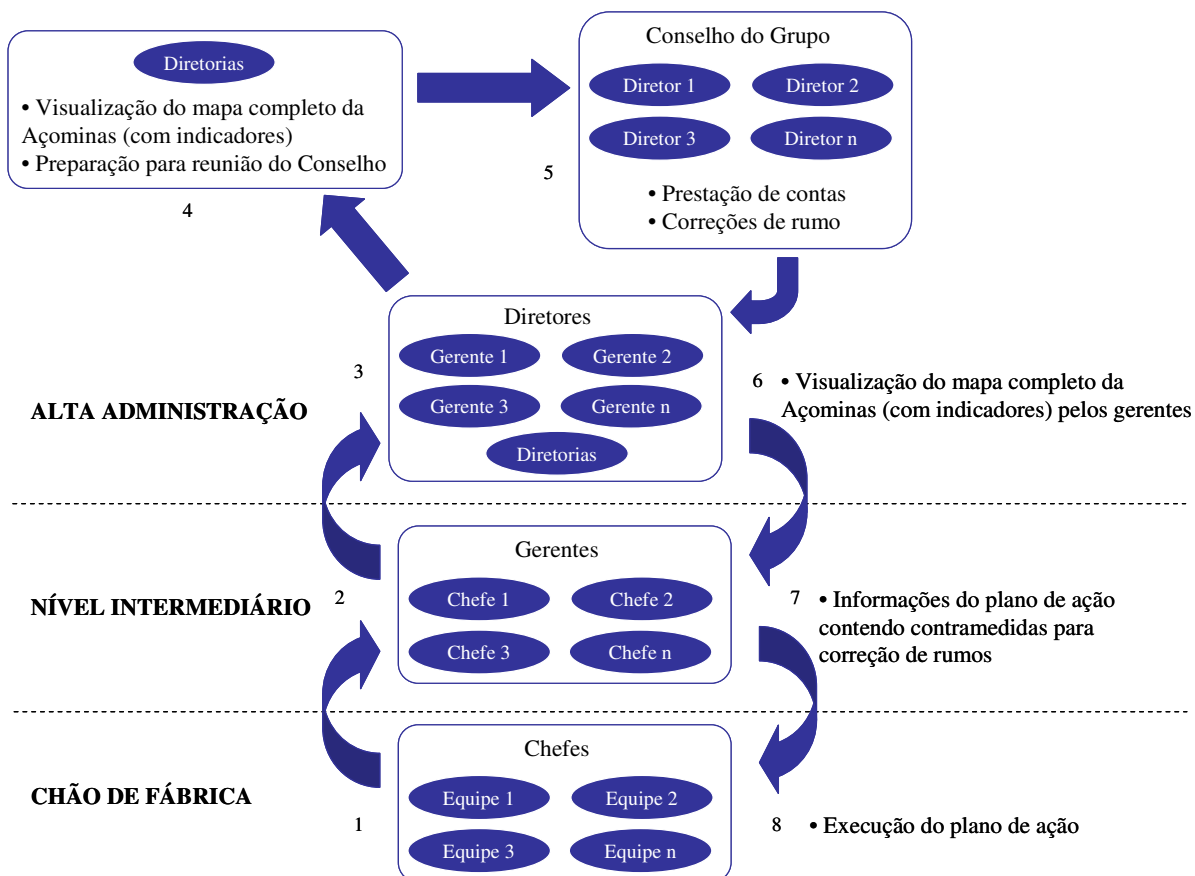
Anexo B – Nível hierárquico dos entrevistados

Empresa	Quem	Nível
Gerdau Açominas	Entrevistado 1	Responsável pelo BSC
	Entrevistado 2	Gerência
	Entrevistado 3	Gerência
	Entrevistado 4	Analista
	Entrevistado 5	Diretoria
	Entrevistado 6	Especialista de linha de produção
Cemig Distribuição	Entrevistado 1	Responsável pelo BSC
	Entrevistado 2	Gerência
	Entrevistado 3	Gerência Regional
	Entrevistado 4	Operacional
	Entrevistado 5	Diretoria
	Entrevistado 6	Gerência Regional
	Entrevistado 7	Operacional
	Entrevistado 8	Superintendência
	Entrevistado 9	Conselho

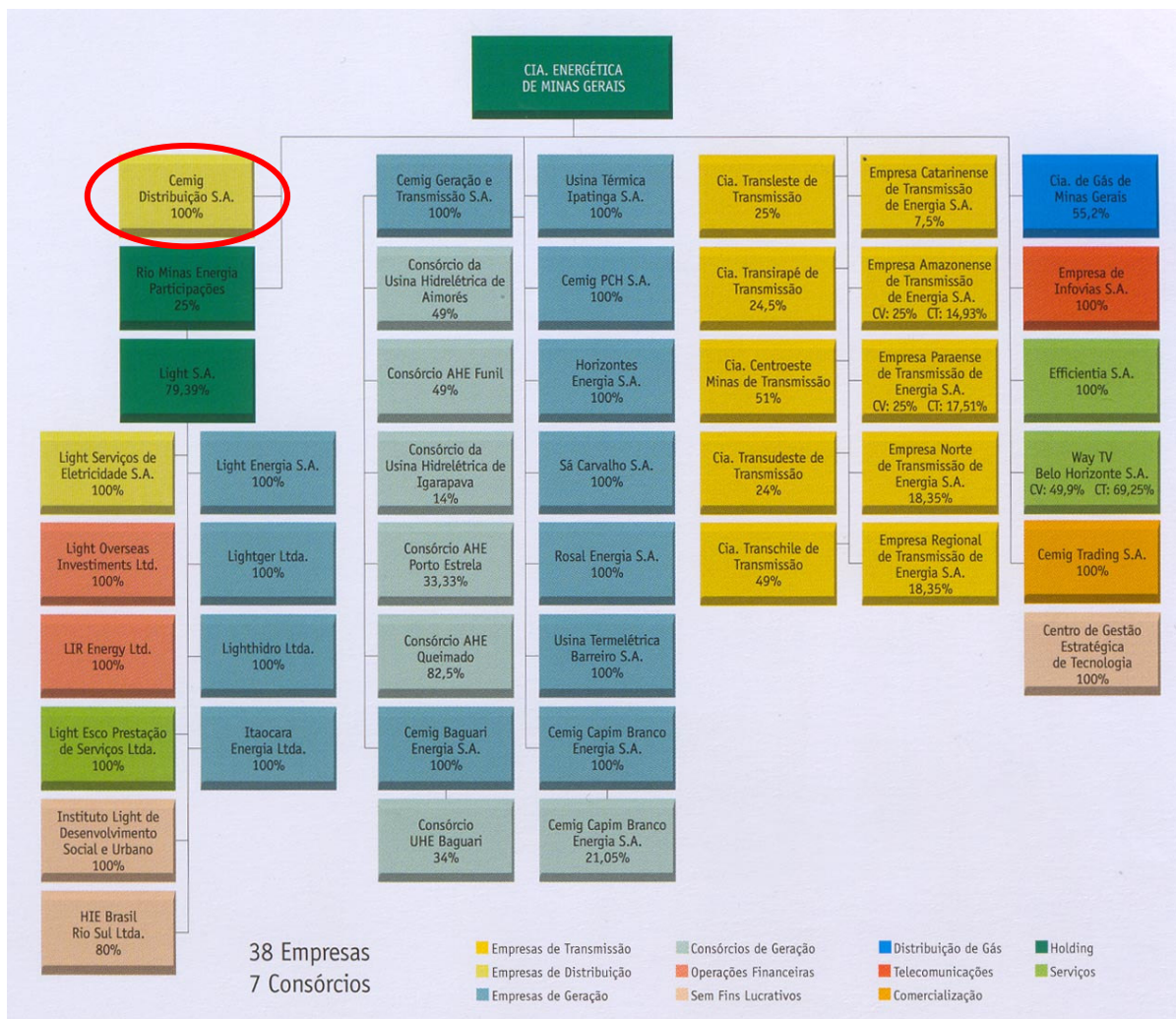
Anexo C – Estrutura societária do grupo Gerdau



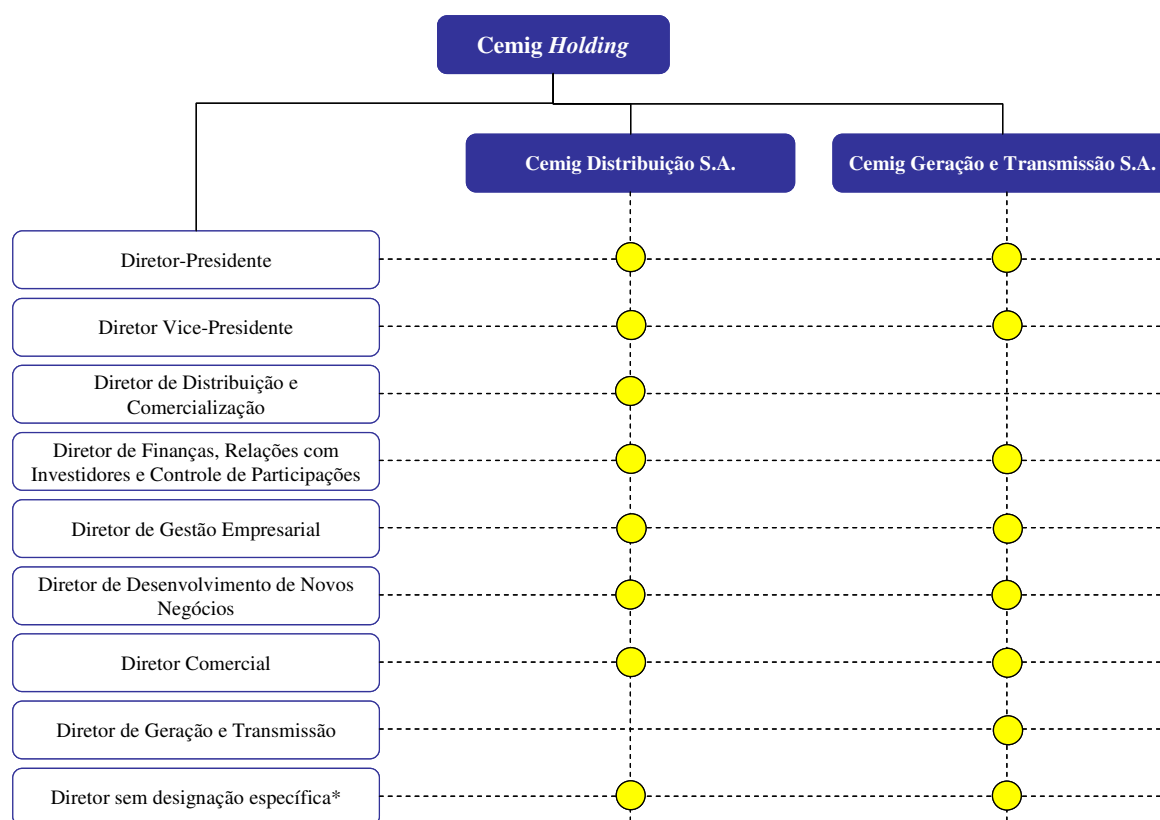
Anexo D – Processo de reuniões de acompanhamento na Açominas



Anexo E – Organograma das empresas controladas e coligadas à Cemig Holding



Anexo F – A estrutura das unidades de negócio da Cemig



*No caso da Cemig Distribuição S.A. é o Diretor de Geração e Transmissão. No caso da Cemig Geração e Transmissão S.A. é o Diretor de Distribuição e Comercialização.

Anexo G – Terceira Onda: Integração dos processos de planejamento da Cemig

