

EXPERIÊNCIAS COMPARADAS DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO BRASIL¹

Heles Soares Júnior²

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) - Belo Horizonte

Victor Prochnik³

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Rio de Janeiro

Resumo: O artigo apresenta resultados de uma pesquisa que buscou observar dificuldades encontradas e ganhos realizados, em onze grandes organizações que estão implantando o *Balanced Scorecard* (BSC) no Brasil. Como norte para o trabalho de campo, procurou-se identificar se os processos de implantação seguem os denominados, por Kaplan e Norton (2001), cinco *princípios da organização focalizada na estratégia*. Também se buscou analisar as motivações para implantar o BSC e eventuais desdobramentos de peculiaridades da cultura brasileira sobre os processos de implantação. Observou-se, em geral, que os processos de implantação são convergentes com os princípios enunciados pelos autores. Mas, embora a adoção do BSC ainda esteja começando, já se notam diversas diferenças na sua montagem entre as empresas e algumas especificidades relativas à cultura nacional. Por fim, destaque-se que as empresas continuam atribuindo grande importância ao BSC e investindo no processo, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo.

SUMÁRIO

1	<i>OBJETIVOS E HIPÓTESES DO ESTUDO</i>	2
2	<i>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA DE EMPRESAS ANALISADAS</i>	4
3	<i>AS EXPERIÊNCIAS DA SIEMENS E OXITENO COM O BSC</i>	5
3.1	<i>O BSC NA SIEMENS</i>	5
3.2	<i>EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA OXITENO</i>	7
4	<i>ANÁLISE COMPARATIVA DAS ONZE EXPERIÊNCIAS DE IMPLANTAÇÃO</i>	8
5	<i>CONCLUSÕES</i>	18
6	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	19

¹ Os autores agradecem os valiosos comentários dos Professores Alexandre Faria (IAG/PUC-Rio), Ana Carolina P. D. da Fonseca (FACC/UFRJ) e Samuel Cogan (FACC/UFRJ). A responsabilidade pelo artigo, entretanto, é apenas dos autores.

² Professor do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais e Instituto de Educação Continuada da PUC Minas

³ Professor do Instituto de Economia e Mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ

1 OBJETIVOS E HIPÓTESES DO ESTUDO

Este artigo apresenta os principais resultados de um trabalho de pesquisa que buscou identificar dificuldades e ganhos observados em onze grandes organizações que adotaram o *Balanced Scorecard* (BSC) ou estão implantando esta ferramenta no Brasil.

A metodologia do BSC vem rapidamente ganhando adeptos no mundo inteiro. Dados “... de uma pesquisa da consultoria Bain & Co. indicam que 50% das empresas americanas listadas na *Fortune 1000* adotaram o *Balanced Scorecard*. Nos países da Europa, a taxa de adoção está entre 40 e 45%” (E-MANAGER, jul. 2001). No Brasil, embora não haja uma estatística disponível sobre o grau de adoção do BSC entre as maiores empresas, a enumeração dos nomes das empresas da amostra – ver adiante - é um indicador do potencial de difusão da técnica.

Apesar de se registrar apenas uma década de experiências de implementação do BSC, a pesquisa bibliográfica realizada – ver Soares Júnior (2003) - indica a existência de uma ampla literatura sobre este sistema. Mas esta literatura é mais centrada na explicação do que é e para que serve o BSC, isto é, na apresentação do seu referencial enquanto sistema equilibrado de mensuração e gestão estratégica e menos sobre experiências na fase de implantação. Verifica-se, ainda, uma pequena disponibilidade de estudos que apontam problemas e soluções presentes na implantação dos programas de BSC, especialmente dentro da realidade das empresas instaladas no Brasil.

A questão não se limita ao BSC. A escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais, em geral, é preocupante, pois ainda é elevado o percentual de falhas na *implementação*. Pesquisa realizada com as 500 maiores empresas brasileiras concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias (E-MANAGER, jul. 2001). De acordo com a mesma fonte, porcentagem semelhante foi verificada entre empresas americanas, segundo a revista *Fortune*.

No caso do BSC, problemas na fase de implantação também acontecem, como mencionam os próprios autores - Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.). Eles identificam três tipos de problemas que inibem o desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia, apresentados na Tabela 1 (problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia).

Assim, tanto pela importância que o BSC vem assumindo entre empresas nacionais como, também, devido à existência de potenciais obstáculos na sua adoção, cabe pesquisar e discutir como as empresas estão implantando esta ferramenta.

Tabela 1 Problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia

Questões de transição	Após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais, por iniciativa dos novos gestores.
Questões de projeto	As deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de poucos ou, em outros casos, de um excesso de indicadores, sem equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos <i>scorecards</i> não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e <i>feedback</i> .
Questões de processo	Mas as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, deficiências nos processos organizacionais. Os autores apontam as Seguintes possibilidades: “1- falta de comprometimento da alta administração; 2- envolvimento de muito poucas pessoas; 3- encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; 6- contratação de consultores inexperientes; 7- implementação do BSC apenas para fins de remuneração.” Kaplan e Norton (2001, p. 369)

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.)

Metodologicamente, optou-se por concentrar as indagações da pesquisa nas hipóteses mais relevantes para o sucesso do BSC, de acordo com o referencial encontrado em Kaplan e Norton (2001). Isto é, procurou-se comparar as experiências de implantação do BSC no Brasil com as recomendações dos próprios autores. Assim, os levantamentos procuraram identificar, sempre que possível, comparativamente, se os processos de implantação estavam levando as empresas na direção do que Kaplan e Norton (2001) denominaram como sendo os *cinco princípios da organização focalizada na estratégia*.

Nesse sentido, procurou-se analisar as seguintes hipóteses, sobre o direcionamento da adoção do BSC:

- 1) a liderança como princípio das organizações focalizadas na estratégia;
- 2) a necessidade e as dificuldades associadas à tarefa de inserir a estratégia no centro do processo gerencial, ou seja, como traduzir a estratégia em termos operacionais. Isso é, a descrição da estratégia e do processo de criação de valor para os clientes através dos mapas estratégicos e *balanced scorecards*;
- 3) como o BSC está sendo utilizado para promover o alinhamento da organização para criar sinergias;

4) a utilização do BSC em diferentes processos para alinhar os funcionários com a estratégia, ou seja, assegurar sua execução, transformando a estratégia em tarefa cotidiana de todos;

5) a necessidade de implementação de um processo de gerenciamento da estratégia, ou seja, a transformação da estratégia em processo contínuo.

Além dos levantamentos acerca desses cinco princípios, procurou-se analisar também:

6) as motivações ou objetivos do projeto BSC nas empresas analisadas;

7) os benefícios esperados e/ou proporcionados, para a organização, até o momento, em decorrência da utilização do BSC;

8) as lições aprendidas até o momento com esse projeto;

9) os problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia, identificados, pelos autores, como: questões de transição, de projeto, e de processo;

10) os ganhos do compartilhamento de informações e alinhamento dos funcionários com a estratégia vis-à-vis os riscos da explicitação da estratégia;

11) a pressão por resultados no curto prazo vis-à-vis a busca do equilíbrio entre diferentes perspectivas e aspectos presentes no BSC;

12) a existência de possíveis peculiaridades da realidade brasileira e os potenciais desdobramentos nos projetos de BSC.

Note-se, por último, que a discussão se dá dentro da chamada “escola do planejamento” e/ou “escola do design” – Mintzberg et al (2000). Este também parece ser o paradigma adotado por Kaplan e Norton (2001). Desta forma, procura-se fazer uma análise interna a este marco teórico e, não, uma possível e também potencialmente útil contribuição a partir de outras escolas.

2 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA DE EMPRESAS ANALISADAS

Foram analisados onze casos de implantação. Entre estes, dois (Siemens e Oxiteno), foram estudados através de entrevistas detalhadas e nove foram analisados a partir de suas apresentações e relatos em congressos. As entrevistas, cinco na Siemens e três na Oxiteno, foram aplicadas em outubro de 2002. Soares Júnior (2003) apresenta os questionários utilizados. Os casos da Siemens e da Oxiteno são apresentados, respectivamente, nas seções 3.1 e 3.2.

Entre os nove casos estudados a partir de depoimentos, oito foram apresentados durante o *I Fórum Balanced Scorecard Brasil*, realizado em agosto de 2002, em São Paulo e um no *BSC Exhibition*, em outubro desse mesmo ano, em Belo Horizonte. Esses nove casos

são: Aracruz Celulose S/A; Banco do Brasil S/A; Companhia Suzano de Papel e Celulose S/A; Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A – Eletrosul; Grupo Gerdau; Interchange Serviços S/A; Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e Unibanco.

Observe-se também que dez das onze organizações selecionadas são clientes da Symnetics do Brasil (www.symnetics.com.br), firma de consultoria ligada aos autores do BSC, Robert Kaplan e David Norton. A amostra, portanto, não é aleatória. Mas ela tem uma característica relevante. Pode-se dizer que a pesquisa estuda um grupo de empresas que procurou implantar o BSC da forma mais “ortodoxa” possível, isto é, empresas que procuraram seguir mais de perto a metodologia original.

3 AS EXPERIÊNCIAS DA SIEMENS E OXITENO COM O BSC

3.1 O BSC NA SIEMENS

A subsidiária brasileira do grupo Siemens é a maior e mais antiga da América Latina. A Siemens é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nas áreas de informação e comunicações, automação e controle, energia, transportes, médica e iluminação. No Brasil, o grupo conta com 7.925 funcionários e treze unidades fabris. Pelo menos uma delas ocupa destacada posição na organização mundial: a fábrica de Manaus é um dos três centros de competência mundiais da Siemens para a fabricação dos telefones celulares GSM.

Na Siemens Brasil, o projeto de BSC iniciou-se em janeiro de 2001, com a fase 0 compreendendo: pesquisa de *cases* de melhores práticas na Intranet e Internet; consulta a outras unidades Siemens e consultorias e sensibilização da diretoria para o tema;

Em junho de 2001, foi contratada uma consultoria, selecionada para o acompanhamento inicial, visando implantar o BSC para divisões e unidades de negócios, centrais e corporativo, utilizando a ferramenta tecnológica SAP SEM (my SAP TM. Com / Strategic Enterprise Management), alinhado ao projeto BW (Business Warehouse).

A fase I, de junho a setembro de 2001, envolveu o treinamento da equipe central e unidade piloto e a construção do BSC para unidade piloto – PDT: Power Transmission and Distribution), com duração de nove semanas.

Na fase II, setembro a dezembro de 2001, foram treinadas equipes das demais unidades, abrangendo a capacitação de 86 pessoas na metodologia BSC (equipes operacionais das demais unidades), sendo realizados dois cursos de dois dias e um curso de um dia. Também foram construídos BSC para outras unidades de negócio: IC –

Information and Communications (SBS: Siemens Business Services, ICN: Information and Communication Networks, ICM: Information and Communication Mobile) e MED (Medical Solutions), com duração de 13 semanas.

Nessa fase, também alcançou-se o estágio de todas as unidades de negócio terem implantado a ferramenta tecnológica SAP SEM.

A fase III, durante 2002, compreendeu a implementação do BSC das UNES (Unidades de Negócios), envolvendo: 1. viabilização dos indicadores definidos durante o projeto em 2001 e a realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento do BSC; 2. desdobramento para áreas de negócio, em que cada área de negócio constrói seu BSC; 3. implementação dos BSC das áreas e realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento dos BSC e 4. comunicação e integração, visando alinhamento dos BSC gerados, intensificação da comunicação do projeto para toda a organização.

As entrevistas (outubro/2002) revelaram que algumas áreas de negócios conseguiram avançar mais rapidamente que outras por questões ligadas a processos de reestruturação interna a que foram ou estão sendo submetidas. O projeto, porém, avança em todas.

A fase IV, para 2003, prevê: 1. ampliação do projeto para o Mercosul; 2. implementação do BSC nas empresas coligadas; 3. desdobramento para os doze escritórios regionais de vendas e serviços no Brasil; 4. automação de indicadores e 5. Vínculação do BSC com a remuneração dos funcionários.

Nesse momento (fim de 2002), observa-se a seguinte situação do BSC na Siemens do Brasil: 1. as primeiras reuniões de acompanhamento estão sendo realizadas em diversas unidades de negócio (SBS: Siemens Business Services, ICN: Information and Communication Networks, ICM: Information and Communication Mobile, PDT: Power Transmission and Distribution); 2. o processo de mudança cultural está sendo reforçado por uma forte promoção do tema internamente; 3. ampliação das ferramentas tecnológicas BW (Business Warehouse) para automatização dos indicadores do SAP SEM (Strategic Enterprise Management); 4. espera-se criar novas ferramentas de uso para o BW 3.0 e SAP SEM 3.1.b (set./out. 2002) e 5. harmonização e informatização do processo *Business Planning* (Plano de Negócios) com a ferramenta SEM.

Na Siemens do Brasil, o projeto do BSC está sendo conduzido por duas equipes. A equipe de coordenação central é composta por dois consultores internos seniores e dois consultores internos plenos, ligados ao diretor da área de *Business Excellence*, apoiados por uma consultoria qualificada. Para as unidades, foram constituídas equipes operacionais, envolvendo entre dois e 16 participantes. A *Siemens Building Technologies* (SBT), uma das

unidades de negócio da empresa, participa do projeto, provendo a solução de TI (tecnologia da informação) via SAP SEM.

Com essa organização, o prazo original de realização do projeto piloto de implantação (nove semanas) foi reduzido para cinco, nos processos atuais. Em unidades menores, o BSC pode ser implantado em três semanas ou, até mesmo, em quatro dias.

3.2 EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA OXITENO

A Oxiteno, controlada pelo Grupo Ultra, é uma das maiores companhias químicas do país, com ampla atuação no mercado interno e externo e quatro diferentes unidades industriais. Tais operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a mais de 30 segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo e tintas e vernizes.

A receita líquida da Oxiteno, em 2002, atingiu 956 milhões de reais. Em pesquisa e desenvolvimento a empresa aloca cerca de 2% da receita anual. As vendas são feitas pela sua rede de distribuidores autorizados.

Na Oxiteno, segundo documentação do projeto, o BSC iniciou-se em março de 2001, compreendendo as seguintes etapas:

Etapa 0 ou pré etapa: planejamento e capacitação;

Etapa I: definição dos objetivos e construção do mapa de relacionamentos. Por meio de reuniões entre diretores e um grupo de gerentes, buscou-se traduzir a estratégia da empresa em objetivos – declarações de ações que esclarecem como implementar a estratégia. Definidos os objetivos estratégicos, construiu-se um mapa de causa e efeito, onde se relacionam os objetivos estratégicos nas perspectivas financeira, de mercado, interna (processos) e do aprendizado e crescimento.

Etapa II: definição dos indicadores chave de desempenho. Para cada objetivo estratégico, foram definidos um ou mais indicadores chave de desempenho, que medem e acompanham o sucesso do alcance da estratégia. Estes foram detalhados em conceito, período de mensuração, fonte de dados, responsável pela elaboração e responsável pela gestão.

Etapa III: definição de metas. Tendo como ponto principal a meta corporativa de crescimento de R\$ 10.000.000/ano de valor econômico, dado pelo projeto EVA, foram desdobradas as demais metas para cada indicador chave, levando em consideração o estágio atual e as perspectivas futuras de taxa de melhoria para alcançar a meta corporativa.

Etapa IV: priorização das iniciativas estratégicas.

Nesta fase, foram analisadas as iniciativas estratégicas, em andamento na organização, que dão suporte aos objetivos estratégicos. Dessa análise, resultou, em alguns casos, a confirmação das iniciativas e, em outros, seu redirecionamento e, por vezes, a concepção de novas iniciativas.

Etapa V: comunicação. O processo de comunicação é contínuo de forma a manter os funcionários informados sobre as metas, novas iniciativas, indicadores e objetivos estratégicos alterados. Enfim, toda e qualquer atualização feita no projeto é comunicada, possibilitando assim que sejam atingidas as metas e que cada funcionário participe dos resultados alcançados.

De acordo com o vídeo institucional, o projeto se iniciou em março de 2001 e teve seu lançamento em julho do mesmo ano. Nas palavras do diretor superintendente, “é um processo interativo e não linear”.

A partir do lançamento, estão sendo realizados acompanhamentos mensais da maioria dos indicadores pela área de controladoria. O BSC já se inseriu no novo calendário de planejamento estratégico e, em agosto de 2002, foram distribuídos novos *folders* com o mapa de objetivos estratégicos e o mapa de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas revisados.

Segundo palestra proferida pelo diretor de administração e controle da empresa no *Fórum Balanced Scorecard Brasil*, realizado em agosto de 2002, os estágios da implementação do BSC Oxiteno e próximos passos são:

1. comunicação externa, abrangendo: apresentação do BSC pela diretoria da Oxiteno para a diretoria do grupo Ultra; incorporação do BSC no balanço anual publicado e
2. reuniões estratégicas: acompanhamento mensal das metas; preenchimento de lacunas; levantamento de indicadores e metas faltantes e alinhamento de todo o processo de planejamento, desde a fase de concepção da estratégia à fase de análise tática e operacional.

4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ONZE EXPERIÊNCIAS DE IMPLANTAÇÃO

Esta seção discute os resultados alcançados pelas onze empresas da amostra no processo de implantação do BSC e, depois, analisa como estes resultados se relacionam com as hipóteses previamente descritas.

A Tabela 2 (resultado comparativo da implantação do BSC na SIEMENS e na OXITENO) compara os dois casos mais extensivamente estudados, Siemens e Oxiteno. As

nove empresas da Tabela 3 (resultado comparativo da implantação do BSC em nove organizações) são as que apresentaram suas experiências em fóruns especializados.

Tabela 2 Resultados da implantação do BSC na SIEMENS e OXITENO

Aspectos/ Organizações	SIEMENS	OXITENO
1-Identificação de benefícios do BSC:		
1.1-Mensuração de desempenho da organização		
1.2-Implementação de estratégias	X	X
1.3-Modelo de gestão estratégica	X	X
1.4-Resultados econômico-financeiros do projeto	X	X
2-Envolvimento da equipe executiva no processo de implantação do BSC	X	X
3-Busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros	X	X
4-Utilização de Mapas Estratégicos	X	X
5-Obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC	I	
6-Intenção de desdobrar os Mapas Estratégicos e BSC à nível de áreas, equipes e pessoas	X	X
7-Participação dos níveis intermediários nas discussões sobre o BSC	X	X
8-Uso de recursos de comunicação para divulgação do projeto BSC	X	X
9-Utilização de treinamento dos funcionários para a participação no projeto BSC	X	X
10-Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC	I	
11-Ligação do planejamento estratégico com o BSC	X	X
12-Ligação do orçamento anual com o BSC	I	I
13-Utilização de solução de tecnologia da informação	X	I
14-Utilização de planilhas eletrônicas e softwares de apresentação	X	X
15-Utilização de consultoria externa	X	X
16-Ampliação da divulgação de informações estratégicas da organização com o BSC	X	X

Legendas: X → presente no processo; NI → não identificado na fonte de pesquisa; I → presente no processo de forma incipiente ou como intenção.

Fonte: entrevistas realizadas em outubro de 2002.

Tabela 3 Resultado comparativo da implantação do BSC em nove organizações

ASPECTOS / ORGANIZAÇÕES	A R A C R UZ	BAN CO DO BRA SIL	CIA SU ZA NO	E LE TR O SUL	GRU PO GER DAU	IN TE R CH AN GE	PE TR O BR Á S	SE NAI	UNI BA N CO
1- Identificação de benefícios do BSC: 1.1- Mensuração do desempenho da organização 1.2- Implementação de estratégias 1.3- Modelo de gestão estratégica 1.4- Resultados econômico-financeiros do projeto	X X X	X X	X X X	X X X	X	X X X	X X X	X X X	X X X
2- Envolvimento da equipe executiva no processo de implantação do BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3- Busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4- Uso de mapas estratégicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5- Obtenção de sinergias entre unidades, áreas, setores, fornecedores e parceiros via BSC									
6- Intenção de desdobrar os mapas estrateg. e BSC à nível de áreas, equipes e pessoas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7- Participação dos níveis intermediários nas discussões em torno do BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8- Uso de recursos de comunicação para a divulgação do projeto BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9- Uso de treinamento dos funcionários para a participação no projeto BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10- Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC									
11 Ligação do planej. Estrat. com o BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12- Ligação do orçamento com o BSC	I	I	I	I	I	I	I	I	I
13- Utilização de solução de tecnologia da informação	I	I	I	X	I	I	X	X	X
14- Utilização de planilhas eletrônicas e softwares de apresentação	NI	X	NI	NI	X	NI	NI	NI	NI
15- Recurso a consultoria externa	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16- Ampliação da divulgação de informações estratégicas da organização com o BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Legenda: X → presente no processo; NI → não identificado na fonte de pesquisa; I → presente no processo de forma incipiente ou como intenção.

Fonte: palestras apresentadas durante o evento *I Fórum Balanced Scorecard Brasil*, em São Paulo, em agosto/2002 e *BSC Exhibition*, em Belo Horizonte, em 11/10/2002.

Passando a relatar os resultados, inicia-se avaliando a convergência entre os processos de implantação observados e os *cinco princípios da organização focalizada na estratégia*, preconizados por Kaplan e Norton (2001) e anteriormente mencionados.

No que se refere ao princípio da *mobilização da mudança por meio da liderança executiva*, as onze experiências observadas neste estudo, ou seja, todos os casos analisados apontaram para um papel proeminente dos principais executivos para o sucesso de um projeto de BSC. Quer dizer, trata-se de uma condição fundamental para o êxito de um projeto dessa natureza.

Deve-se ressaltar que, em apenas dois casos, Banco do Brasil e Eletrosul, enquanto empresas do Governo Federal, devido ao caráter transitório da ocupação dos cargos na alta administração, cumpre ao corpo gerencial estável um papel ativo no lançamento e continuidade do projeto. Mesmo assim, a implantação do BSC não prescinde do apoio da alta administração.

É importante apontar também que, mesmo dentro de uma corporação já mobilizada para um projeto de BSC, a liderança de uma unidade ou equipe específica pode atuar como um entrave ou facilitador desse projeto, cabendo, portanto, à alta administração, estar permanentemente reforçando a necessidade e os benefícios da utilização do modelo de gestão do BSC na organização.

O exemplo mais eloqüente, a esse respeito, foi relatado no caso Siemens Brasil. Por um lado, um determinado gerente de unidade bloqueou, por algum tempo, a implantação do BSC na unidade sob sua gerência. Por outro lado, dentro da mesma empresa, em outra unidade, o conhecimento prévio do processo e o apoio do gerente foram impulsionadores do projeto BSC, antes mesmo de sua adoção em nível da corporação.

Em relação ao princípio da *tradução da estratégia em termos operacionais*, constatou-se que a utilização dos mapas de estratégia e BSC tem se revelado um importante instrumento para o real entendimento e efetiva comunicação das estratégias das organizações. No entanto, algumas dificuldades práticas de sua aplicação devem ser superadas. No que concerne a esse princípio, pode-se destacar algumas observações, vistas a seguir.

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (2001) estão presentes em todos os casos estudados, com variações, ou não, de denominações, e com o acréscimo, ou não, de perspectivas específicas, em função de necessidades do ambiente competitivo ou regulatório. Ilustrativo a esse respeito é o caso de uma unidade de negócio da Siemens Brasil que atua no setor de telecomunicações, que sofre muita influência da ANATEL e, por esse motivo, acrescentou ao seu BSC a perspectiva *regulatória*. Outro exemplo, também no

caso Siemens, é de outra unidade de negócio em que a tecnologia muda muito rapidamente e, por essa razão, acrescentou, ao seu BSC, a perspectiva de *tecnologia e inovação*.

Entre as quatro perspectivas clássicas do BSC, a de processos emergiu como a mais trabalhosa para o estabelecimento de métricas, por ser aquela em que se confunde o que é operacional com o estratégico, tornando difícil, para as pessoas, num primeiro momento, abstrair-se do operacional, na construção do mapa estratégico. Também se deve observar a grande importância atribuída à perspectiva financeira. Ressalte-se, no entanto, que o entendimento caminha para realçar, cada vez mais, a importância das outras perspectivas para os resultados financeiros, entre elas, por exemplo, a de aprendizado e crescimento.

Nos dois casos estudados em maior profundidade (Siemens e Oxiteno), observou-se que, nos estágios iniciais de um projeto de BSC, durante a construção dos mapas de estratégia, as pessoas tendem a estabelecer relações de causa e efeito entre a maioria dos objetivos. Isso revela, também, uma dificuldade das equipes em separar o que é estratégico do que é operacional. Ou seja, há uma cultura, ainda presente, de ater-se a aspectos pontuais e operacionais, relegando-se, a um segundo momento, a discussão das questões estratégicas para o negócio.

Neste sentido, a equipe de projeto deve estar preparada para apontar e levar os participantes da formulação e validação dos mapas de estratégia a concentrarem-se nos aspectos relevantes para o sucesso do negócio. Outra solução apontada para essa dificuldade é a participação de consultores externos no projeto. Nos dois casos citados, foi relatado que a consultoria externa pode ser útil ao projeto de BSC, uma vez que pode trazer experiências de outras organizações e, com isenção, facilitar as discussões de propostas e pontos de vista que, internamente, poderiam ficar bloqueados ou enviesados. Adicionalmente, a consultoria contribui para que as equipes possam separar o que é operacional do que é estratégico.

Tanto na Siemens como na Oxiteno e, também, em grande parte dos outros nove casos analisados, percebeu-se que os participantes selecionaram um número excessivamente grande de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas fases iniciais da implantação do BSC. Todavia, observa-se que as empresas estão convergindo, no desenvolvimento do projeto, para uma maior seletividade e concentração no que é relevante. A Tabela 4 (composição dos mapas estratégicos de organizações selecionadas) ilustra a quantidade de indicadores que as organizações pesquisadas estão trabalhando em seus projetos de BSC, refletindo a posição na data das entrevistas ou levantamentos (outubro de 2002, para os casos da Siemens, Oxiteno e Banco do Brasil e agosto do mesmo ano para os demais casos que compõem a Tabela 4)

Tabela 4 Composição dos mapas estratégicos de organizações selecionadas

Organi-zações	Composição dos mapas de estratégia
Banco do Brasil	20 objetivos e 35 indicadores; média: 1,75 indicadores / objetivo.
Inter change	20 objetivos e 30 indicadores, dos quais 60% ainda não existem na empresa; média: 1,5 indicadores / objetivo; redução de 70% nas iniciativas estratégicas, de 40 para onze, sem aparente prejuízo de redução do ritmo de mudança exigido pelo mercado.
Oxiteno	18 objetivos e 26 indicadores; média: 1,44 indicadores / objetivo; cerca de 10% dos indicadores ainda estão em processo de construção.
Petrobrás	54 painéis de desempenho desenvolvidos e 34 painéis em fase final de desenvolvimento, referentes às unidades de negócio, unidade corporativa, área financeira e suas unidades, área de serviços e suas unidades.
Senai	Desenvolve 14 painéis de desempenho dos departamentos regionais que serão consolidados no departamento nacional.
Siemens	Nas várias unidades de negócios no Brasil, apresenta uma média de 20 objetivos por unidade, o que representa 1,8 a dois indicadores, em média, por objetivo; chegando em uma unidade específica, a ter 52 indicadores, ou seja, 2, 6 indicadores / objetivo.
Unibanco	Cerca de 30 indicadores estratégicos e 400 indicadores operacionais.

Também, nos dois casos estudados em maior profundidade e em grande parte dos outros nove casos analisados, percebeu-se que as equipes demonstram, nos estágios iniciais do projeto, pouca confiança na adequação e efetividade dos indicadores escolhidos. Vale aqui, citar Olve; Roy e Weterr (2001):

“O *balanced scorecard* inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um *balanced scorecard*. A essência do *scorecard* é o processo de discussão relativos às medidas – antes, durante e depois...” (OLVE; ROY; WETERR, 2001, p. 129).

É importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua articulação ao projeto sejam bem delineadas, evitando-se trocar indicadores em curto espaço de tempo, sem se ter confirmação mais perene de sua adequação. Sugere-se, em alguns casos, que o tempo mínimo para a troca de um indicador deva ser de um ciclo anual de revisão do BSC.

Mesmo nas organizações que já tinham o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de se perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que revele um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas

de ocorrência e de tendência e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira.

Diante da pressão por resultados financeiros de curto prazo, o BSC pode revelar-se um bom instrumento de negociação com os acionistas. Ou seja, o BSC deve ser instrumento de negociação de desempenho, não apenas *top dow*, mas também *bottom up*. Isto é, ele pode ser útil para que os executivos negociem desempenho com suas equipes e, também, com os acionistas. É o que se pretende fazer na Oxiteno.

Em algumas organizações, o projeto BSC surgiu no contexto da implantação do EVA, mostrando que se tem perseguido uma gestão de desempenho que consiga harmonizar os dois modelos. Isso vem ocorrendo nos dois casos estudados em profundidade.

Segundo relato dos gerentes de projetos entrevistados, o BSC tem se revelado bastante flexível, isto é, ajustável a diferentes circunstâncias. Essa característica tem contribuído para que as dificuldades iniciais apontadas até o presente, nos projetos, no que concerne ao princípio em questão, possam ser resolvidas. No entanto, isso exige o refinamento das discussões durante o exercício da prática do modelo. Aponta-se que o processo de discussão é mais importante que o resultado, ou seja, o que se registra ou se documenta. Portanto, é um processo que demanda tempo das equipes gerenciais e executivas.

No que tange ao princípio da *busca de sinergias por meio do alinhamento da organização à estratégia*, observou-se que, no atual estágio em que se encontram as organizações estudadas, a utilização do BSC, para a geração de sinergias entre as unidades de negócios, unidades de serviços compartilhados, ou entre áreas e departamentos ainda é limitada, devendo ser perseguida na medida em que se consiga desdobrar os mapas de estratégia e BSC para as diferentes unidades, áreas e equipes.

No entanto, constatou-se que, na medida em que o modelo de gestão do BSC traduz e comunica a estratégia da organização para os funcionários, ele contribui para que cada área, unidade de negócio ou apoio e, até mesmo, cada funcionário, estejam mais conscientes do seu papel, facilitando os relacionamentos entre as áreas. Mas, registrou-se, nas entrevistas realizadas, pelo menos um caso em que, num primeiro momento, uma situação de conflito entre pessoas e setores teve que ser superada, para começar a obter-se o benefício proporcionado pela maior clareza dos papéis a serem desempenhados.

Pode-se, também, apontar o caso de uma organização em que um BSC específico está sendo construído dentro de uma unidade, para auxiliar no relacionamento dessa unidade de negócio com um cliente relevante. Ou seja, na Siemens, uma de suas unidades

de negócio está experimentando o BSC para alinhar sua atuação com as demandas do cliente.

Nos dois casos analisados em maior profundidade e em muitos dos outros nove casos apresentados, percebe-se que a intensificação da busca de sinergias internas e externas à organização (com seus fornecedores e parceiros, por exemplo) está, nesse momento, na dependência da consolidação dos atuais mapas estratégicos e BSC. Planeja-se, após essa consolidação e refinamento, perseguir o desdobramento dos mapas e BSC para equipes e funcionários. No entanto, apontou-se a necessidade, para esse propósito, do apoio de recursos de tecnologia da informação. Na ausência desses recursos, impõe-se uma barreira aos desdobramentos.

Em relação ao princípio da *transformação da estratégia em tarefa de todos*, pode-se observar que, em todas as organizações estudadas, a *capacitação* dos funcionários nos conceitos e na metodologia do BSC constitui-se num dos primeiros passos do projeto BSC. Verificou-se, em todos os casos, a contratação de uma consultoria especializada, que pode trazer conhecimento, experiência e fazer fluírem discussões que ficariam inibidas internamente. Aponta-se, assim, a capacitação prévia das equipes nos diferentes níveis hierárquicos e o apoio de uma consultoria especializada como fatores críticos para o sucesso na implantação de um projeto de BSC. Nas organizações maiores, em que sobressaem os exemplos do Grupo Gerdau e Siemens, foi relatada, também, a prática de projetos-piloto, realizados numa determinada unidade, para gerar aprendizado na aplicação da metodologia e efeito demonstração para novos adeptos.

A *comunicação* é um elemento essencial desde o início do projeto e durante todas as suas fases. Observou-se um esforço, em todas as organizações estudadas, em direção a uma comunicação mais aberta, transparente e, sobretudo, dirigida, visando a construção da *consciência estratégica*, em todos os níveis. Nesse quesito, é notória a maior abertura das organizações estudadas, em relação à divulgação e discussão de informações estratégicas, valendo-se, para esse fim, desde a utilização dos meios de comunicação tradicionais e, em escala crescente, até os recursos de tecnologia de informação, como a Intranet.

Da mesma forma que se revela importante, essa prática também se mostra mais difícil do que parece. Diferentes depoimentos indicaram que não basta utilizar-se de mídia impressa, eletrônica ou qualquer outro meio. É preciso ir além. É necessário que a comunicação seja dirigida e fluída, que os principais executivos tornem vivo o BSC, no dia-a-dia, para os níveis intermediários e esses mobilizem os níveis operacionais.

Em relação à construção de *scorecards de equipes e pessoais*, conforme já se descreveu, no atual estágio em que se encontra a maioria das organizações estudadas, a

utilização do BSC nesses níveis ainda é praticamente inexistente ou incipiente, em alguns casos. Essas organizações indicaram que o desdobramento dos mapas de estratégia e BSC para as equipes e indivíduos deve ser perseguido com mais consistência, na medida em que avancem os recursos de tecnologia de informação, para facilitar as diversas conexões e seu permanente monitoramento, conforme já se antecipou.

A utilização de *contracheques equilibrados* (sistemas de incentivos e recompensas) ainda não é uniforme nas organizações estudadas. Embora a maioria disponha de sistemas de remuneração variável e programas de participação nos lucros e resultados e, até mesmo, algumas estejam avançadas na gestão de competências, nenhuma das onze organizações analisadas conectou plenamente esses sistemas com o BSC. Embora seja uma intenção, a explicação para a não adoção reside no fato de a maioria dessas organizações está, atualmente, na fase de refinamento dos seus BSC. Ou seja, iniciando ou consolidando a utilização de softwares de apoio com mais recursos. Além disso, uma vinculação mais direta do BSC com os sistemas de remuneração passa por um aprendizado que consome algum espaço de tempo na utilização desse modelo de gestão, porque qualquer retrocesso nesse campo pode acarretar elevado ônus.

No que diz respeito ao princípio que trata da *conversão da estratégia em processo contínuo*, pode se observar que a *conexão entre orçamentos e estratégias*, embora seja um dos motivos apontados, por muitas das organizações estudadas, para a implantação do BSC, com destaque para o caso Siemens, como no princípio discutido anteriormente, ainda depende da superação da fase de refinamento dos BSC e da consolidação da utilização de softwares de apoio com mais recursos. Uma vinculação mais direta entre BSC e orçamento, portanto, também passa por um aprendizado que consome algum espaço de tempo na utilização desse modelo de gestão.

Em relação aos sistemas de informação, análise, *feedback* e *aprendizado estratégico*, as organizações e suas unidades já começam a colher os benefícios de uma melhora qualitativa do tempo alocado às discussões estratégicas, em todos os níveis da hierarquia. Ocorre uma mudança na pauta e encaminhamento das reuniões estratégicas que hoje contribuem para concentrar o foco da organização em questões relevantes para o sucesso competitivo atual e futuro do negócio. Dessa forma, as discussões se tornam mais produtivas e motivadoras, porque passam a ter o BSC como guia. No entanto, apesar de registrar-se um ganho qualitativo de tempo dos executivos, não se pode esquecer que o BSC, enquanto modelo de gestão estratégica da organização, demanda tempo e dedicação das pessoas que devem comprometer-se com a perenidade da empresa.

Percebe-se, exatamente nesse ponto, um caminho para que a pesquisa nesse campo possa evoluir. Cumpridas as etapas de implantação do BSC que, em linhas gerais, são muito semelhantes nas organizações estudadas, sobressai, a partir de então, o desafio de gerenciar a rotina do BSC, pela acomodação diante de bons resultados, ou por dificuldades geradas por sobressaltos conjunturais. Os levantamentos bibliográficos realizados indicam que muitos estudos ainda terão que ser realizados, para que se possa avançar no conhecimento do gerenciamento do BSC em diferentes organizações.

Em relação às *peculiaridades* que devem ser observadas, na *realidade brasileira*, para implantação do BSC, sobressaíram as de natureza econômica e cultural, dentre as quais destacam-se, a partir dos casos estudados, as seguintes: por um lado, na cultura do brasileiro, pode se ter a tendência de ver o processo como mais uma burocracia que inibe a criatividade. Isso pode ser um entrave à disciplina necessária à implantação do BSC, principalmente no que se refere às rotinas dos sistemas informatizados. Por outro lado, o brasileiro revela-se mais aberto à novidade e à experimentação, o que agiliza a disseminação do projeto BSC. As duas peculiaridades, mais uma vez, remetem para o papel da comunicação, que deve estar continuamente realçando a importância e os benefícios do processo.

Foi apontado que a volatilidade da taxa de câmbio e uma constante instabilidade econômica dificultam o processo de estabelecimento de objetivos, metas e iniciativas de médio e longo prazo. Ou seja, diante de um maior grau de incerteza quanto ao cenário econômico, com claras repercussões sobre o mercado das empresas, os executivos e gerentes relutam em estabelecer compromissos de médio e longo prazo. Tal peculiaridade foi apontada como um obstáculo ao desenvolvimento do BSC. Mas é justamente diante das incertezas dos cenários que o BSC tem se revelado mais necessário. Isso porque essa incerteza crescente demanda da organização o desenvolvimento da capacidade de antecipação, propiciando, assim, a discussão de alternativas de ação e reação às diferentes mudanças no seu ambiente.

Abre-se, nesse contexto, mais uma oportunidade para novos estudos que busquem aprofundar o entendimento das raízes das diferenças culturais e seus impactos nos processos de gestão. Não menos importante é procurar entender, ao longo do tempo, como o comportamento instável da economia brasileira pode ser um obstáculo ao acompanhamento dos indicadores e metas no BSC.

Não foi possível mensurar monetariamente *os custos associados ao projeto* de BSC. Mas, segundo os relatos, estes custos estão associados às horas das pessoas que

participam do projeto, investimentos em consultoria, material de divulgação, logística para os *workshops* de equipes e, sobretudo, aos gastos em recursos de tecnologia de informação.

Em relação a esse último ponto, *investimento em softwares* específicos para o projeto, observou-se que as organizações não apresentam um comportamento homogêneo. Algumas iniciaram os investimentos em tecnologia de informação no começo do projeto, a despeito de ainda utilizarem, em grande escala, os recursos de planilhas eletrônicas e *softwares* de apresentação de *slides*. Outras organizações, conscientemente, nos estágios iniciais, fizeram a opção pelos recursos de planilha e apresentação, auxiliadas, ou não, na medida em que o projeto ganhava consistência, por alguma adaptação de sistemas já utilizados. Elas deixaram a escolha e implantação de *softwares* específicos para o momento em que o projeto vier a precisar de apoio para seu crescimento. Os *recursos de tecnologia de informação* mais citados são: *MS Excel*, *MS Power Point*, além dos sistemas *ERP*, *CRM* e *BI*.

Sobre os *benefícios* mais relevantes do BSC, houve uma convergência de opiniões entre os casos estudados, indicando que, até esse momento, *seu maior valor para a empresa é a clareza para permitir às pessoas priorizarem*. Ou seja, o alinhamento e direção, em que *todas as forças são usadas para competir lá fora e não dentro da organização*. As palavras-chave para descrever os benefícios são: transparência, pró-atividade, focalização, alinhamento e relacionamento.

Por último, deve-se ressaltar que todas as organizações estudadas deram preferência por associar ganhos de natureza qualitativa ao projeto. Evitaram, assim, até o momento, o recurso a padrões e métodos de análise econômico-financeira tradicionais para avaliar a viabilidade do investimento no projeto BSC. Isso ocorre, principalmente, porque as implantações estão ainda no início. Mas pode-se dizer que o BSC é visto como útil, entre os entrevistados, para mobilizar pessoas, integrar processos e auxiliar a perseguir os direcionamentos já preconizados.

5 CONCLUSÕES

Este artigo apresentou os principais resultados de uma pesquisa que teve como objetivo central verificar como onze grandes organizações brasileiras, de diferentes setores econômicos, estão implantando o BSC para ajudá-las a superar dificuldades na operacionalização do planejamento estratégico e na gestão do desempenho, num ambiente instável, com crescente importância dos ativos intangíveis – Soares Júnior (2003).

A pesquisa discute as respostas das organizações a doze grupos de questões, entre os quais cinco procuram saber se está havendo convergência nos processos de implantação do BSC na direção dos *cinco princípios da organização focalizada na estratégia*, conforme preconizados por Kaplan e Norton (2001). Adicionalmente, buscou-se identificar as principais dificuldades, custos e benefícios observados nessas organizações, a fim de verificar, à luz das particularidades inerentes à realidade brasileira, as potenciais soluções desenvolvidas.

Observou-se, em geral, que os processos de implantação são convergentes com os princípios enunciados pelos dois autores. Mas, embora a adoção do BSC ainda esteja começando, já se notam diversas diferenças na sua montagem entre as empresas e algumas especificidades relativas à cultura nacional. Por fim, destaque-se que as empresas continuam atribuindo grande importância ao BSC e investindo no processo, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. (1997). - ***A estratégia em ação: Balanced Scorecard***, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- _____. (2001). - ***Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios***, Campus, Rio de Janeiro.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). - ***Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico***, Bookman, Porto Alegre.
- OLVE, NILS-GORAN; ROY, JAN; WETTER, MAGNUS (2001). - ***Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard***, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- SOARES JÚNIOR, H. (2003). - ***Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil***, Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.