

Avaliação do processo de implementação do *balanced scorecard*: um estudo de caso na indústria do cimento

Process valuation of a balanced scorecard implementation: a case study in the cement industry

*Basiliki Theophane Calochorios Litvac¹, Cristina de Fátima Sendón Calhau²,
Oldack Leal Sampaio Neto³, Fábio Lotti Oliva⁴*

Resumo

Este trabalho de pesquisa teve como propósito avaliar o processo de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica, a fim de encontrar evidências para elucidar como algumas práticas podem levar ao aprimoramento dessa implementação. Foram realizadas uma revisão crítica da literatura disponível sobre o tema para construir o referencial teórico e uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso, para investigar a efetividade das ações de implementação da ferramenta utilizadas pela empresa estudada em seus diversos níveis hierárquicos. O objeto de estudo foi a empresa Cauê Cimentos, e a ferramenta de gestão sob análise foi o *Balanced Scorecard* (BSC), um método de medição de desempenho formalizado e estruturado com um conjunto de indicadores capazes de medir as diversas dimensões necessárias para a mensuração da efetividade das ações empregadas na implementação da estratégia. Apesar dos resultados revelarem aspectos positivos no processo de implementação do BSC em análise, a principal conclusão é a ênfase que deve ser destinada aos aspectos de comunicação, em todos os níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Ferramenta estratégica. Estratégia de negócios.

¹ Especialista em administração pela Fundação Instituto de Administração; Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala C27, 05508-010 São Paulo – SP, 11 3091-5982.

² Especialista em administração pela Fundação Instituto de Administração; Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala C27, 05508-010 São Paulo – SP, 11 3091-5982

³ Especialista em administração pela Fundação Instituto de Administração; Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala C27, 05508-010 São Paulo – SP, 11 3091-5982.

⁴ Doutor em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala C27, 05508-010 São Paulo – SP, 11 3091-5982, email: fabiousp@usp.br.

Abstract

The purpose of this paper is to evaluate the implementation process of a strategic management tool in order to find evidences on how some practices may contribute to the improvement of this process. A review of the theory and an exploratory research through a case study were made to investigate the effectiveness of the actions taken during the implementation process of this tool at the distinct position levels of the company. Cauê was the company subject to the case study and the strategic management tool chosen Balanced Scorecard (BSC), as it possesses a formal and structured performance measurement method includes several perspectives to measure the strategy execution. Despite the positive aspects observed in the BSC implementation process under consideration, the main conclusion that arouses from the case study is the importance of communication throughout the company.

Keywords: Balanced scorecard. Strategic tool. Business strategy.

Introdução

O mundo corporativo reconhece que sistemas de gerenciamento de desempenho destinados à implementação de estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem única, “traduzindo” a estratégia para seus empregados, tornando-os capazes de atuar efetiva e conscientemente no esforço de implementação (SILVA, 2003).

Diante de tal cenário, surge a necessidade das empresas promoverem profundas modificações em seus modelos de gestão. Conforme Imparato e Harari (1997), a civilização está em constante processo de mudança e para acompanhá-las as organizações precisam adotar um novo modelo de gestão. Kotler (1999) enfatiza que as empresas e as pessoas preocupam-se não apenas com o fato de haver mudanças, mas também com a velocidade cada vez maior com que estas ocorrem. Outra constatação é que, além de surgirem mais rapidamente, as mudanças com influência sobre as organizações tornaram-se mais frequentes e mais complexas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Em meio a tais turbulências, e diante da necessidade de mudanças, o BSC tem recebido especial atenção por parte dos executivos. Muitas empresas em todo o mundo têm implementado o BSC na expectativa de obter êxito em relação ao alcance de seus objetivos estratégicos. Salterio e Webb (2003) reforçam tal afirmação ao relatarem que 50% das 1000 empresas presentes na relação da revista Fortune (edição de 2002) estão utilizando esta ferramenta.

A presente pesquisa foi motivada pela importância do processo de implementação de sistema de gestão estratégica como forma de se atingir objetivos econômicos nas organizações. Porém, para que as empresas obtenham êxito na

implementação, de forma a gerarem resultados econômicos satisfatórios, faz-se necessário difundir a relevância deste novo sistema de gestão para todos os níveis das organizações.

Portanto, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os ganhos e desafios na implementação do BSC como ferramenta de gestão da estratégia empresarial, visando contribuir para o alcance dos objetivos econômicos e financeiros da organização.

Considerando o papel do alinhamento e acompanhamento da efetividade das decisões e ações nos diversos níveis hierárquicos, a empresa Cauê Cimentos optou pela implementação do BSC que tem como objetivo medir como a empresa está em relação às metas previstas nas dimensões financeira, mercadológica, de processos internos e de aprendizado, possibilitando a elaboração de ações corretivas para desvios em relação aos objetivos estratégicos.

A empresa estudada tem como grande desafio fazer com que todos os colaboradores conheçam a estratégia e reconheçam que o BSC contém os indicadores capazes de demonstrar a evolução em direção ao futuro almejado. Por isso, a análise visa avaliar o processo de implementação desta ferramenta de gestão e identificar seus pontos críticos, de modo a propor ações para que o processo de implementação seja exitoso.

O artigo está estruturado em cinco partes, além das referências utilizadas. A primeira é constituída por esta introdução. A segunda parte diz respeito à construção do referencial teórico, sendo discutidas questões referentes ao *Balanced Scorecard* e ao processo de sua implementação. A terceira parte mostra a metodologia de pesquisa empregada. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados, na qual é feita a discussão e interpretação dos dados coletados e as considerações finais, parte em que são apresentadas as lições aprendidas.

Referencial Teórico

Balanced Scorecard (BSC)

O surgimento do BSC não é fruto da evolução dos conceitos de administração, mas sim das limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, que estão amplamente relacionadas com as dificuldades enfrentadas pelo planejamento estratégico. Com a sua evolução e uso, o BSC acabou se tornando uma das principais ferramentas estratégicas adotadas pelos mais diversos tipos de organização (BAIN, 2009), por motivar uma série de melhorias em áreas como desenvolvimento de produtos, processo, clientes e mercados.

A aplicação do BSC permitiu que as organizações executassem seus planejamentos estratégicos, integrando o sistema de medidas com o sistema gerencial, baseando-se na simples premissa de que a medição do desempenho pode ser aplicada em todos os departamentos ajudando as pessoas a executar suas estratégias. Há um balanceamento entre indicadores financeiros e não financeiros, relacionando o BSC com o desempenho das organizações, permitindo um gerenciamento com foco nas estratégias, e tornando-as ações (KAPLAN; NORTON, 1997).

A proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Assim, diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes aplicações do BSC. Para Kaplan e Norton (1997, p.20), “o verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica”.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) são enfáticos: “O que não é medido não é gerenciado”. Assim, medidas devem ser desenvolvidas baseadas nas prioridades do plano estratégico, que fornece o foco da empresa, os critérios e as estratégias gerenciais mais importantes para o momento. O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. De acordo com os mesmos autores, as metas e as iniciativas estratégicas derivam de medidas propostas pelo BSC, tais como: reduções radicais do tempo dos ciclos de processamento de pedidos, redução do tempo de lançamentos de novos produtos e o aumento da qualificação de funcionários.

O principal objetivo deste instrumento é sua utilização como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Com o uso do BSC há a união das medidas financeiras que refletem o desempenho passado com as medidas de vetores que alavancam a performance futura da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Na visão dos referidos autores, as organizações que adotam o BSC buscam viabilizar os seguintes processos gerenciais críticos:

- Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia;
- Comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas;
- Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas;
- Melhora do *feedback* e do aprendizado estratégico.

Estrutura do BSC

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis e, portanto possíveis de serem acompanhadas por todos os níveis hierárquicos. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores

externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Este equilíbrio é mantido entre as medidas de resultado e as que determinam o desempenho futuro da organização. A estrutura do BSC e a relação entre as quatro perspectivas são explicitadas a seguir.

Quanto à perspectiva financeira, o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-se às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Quanto à perspectiva do cliente, o BSC permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados e a avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Em relação à perspectiva dos processos internos de negócio, – as empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas sob tal perspectiva após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. O modelo inclui dois processos principais: Inovação e Operações.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e inovação apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação e alinhamento, para a realização dos objetivos das demais perspectivas.

Processo de construção do BSC

Não existe um padrão para a construção do BSC, entretanto é possível delinear um plano típico que pode ser utilizado para várias organizações (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Definição da arquitetura de indicadores (etapas 1 e 2);
- Consenso em função dos objetivos estratégicos (etapas 3 a 5);
- Escolha e elaboração dos indicadores (etapas 6 a 7);
- Elaboração do plano de implementação (etapas 8 a 10).

A etapa 1 consiste na seleção da unidade organizacional. A partir da segunda etapa, há a identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação por meio de entrevistas com os principais executivos e a corporação a fim de determinar:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração);

- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamentos com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- As relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas e clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

A etapa 3 se refere à realização da primeira série de entrevistas. Após a análise do material pelos executivos, são realizadas as entrevistas com cada um deles, tendo como finalidades:

- A obtenção de informações sobre os objetivos estratégicos e as ideias preliminares da empresa para as medidas do BSC;
- A comunicação do conceito do BSC aos executivos;
- A obtenção de informações iniciais sobre a estratégia organizacional e a determinação de como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*;
- O início do processo de indução da empresa à tradução da estratégia e dos objetivos em medidas operacionais tangíveis;
- A Identificação das possíveis preocupações dos principais interesses em relação ao desenvolvimento e à implementação do BSC;
- A identificação dos conflitos potenciais entre os participantes.

A sessão de síntese, etapa 4, visa sintetizar as informações que servem de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

A quinta etapa consiste na realização do primeiro *workshop* executivo, de modo a obter um consenso em relação ao BSC (missão e estratégia), e responder à pergunta: de que maneira o meu desempenho será diferente em relação aos acionistas, aos clientes, aos processos internos da empresa e a minha capacidade de crescer e melhorar?

Na sexta etapa há a reunião dos subgrupos. Esses subgrupos são criados com os seguintes objetivos principais:

- O refino da descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as alterações expressas no primeiro *workshop* executivo;
- Para cada objetivo, a identificação do indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- Para cada indicador proposto, a determinação das fontes das informações e ações que podem ser necessárias para torná-las acessíveis;

- Sob cada perspectiva, a identificação das relações críticas entre os indicadores da perspectiva, entre ela e as outras perspectivas do BSC, levando em conta a forma como uma influencia a outra.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como a estratégia é única, cada processo de implementação de BSC deve ser único e conter vários indicadores únicos.

Com base na experiência do desenvolvimento da ferramenta, Kaplan e Norton (2000) recomendam uma regra genérica, que é a definição de 20 a 25 indicadores. Nesta etapa, é feita a elaboração do mapa estratégico que possibilita a organização descrever e ilustrar, em linguagem clara, seus objetivos, iniciativas e alvos, considerando os indicadores e as conexões, o fundamento da gestão estratégica.

A 7ª etapa consiste na realização de um segundo *workshop* executivo. Além da equipe da alta administração, os subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio devem participar desta etapa. Os resultados devem ser apresentados pelos próprios gestores a fim de criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Posteriormente, os participantes devem comunicar as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios.

Para a 8ª etapa, há a elaboração do plano de implementação. Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definem-se metas, planos de ação e responsáveis a fim de direcionar a implementação da estratégia. Como atividade final, prioriza-se esses projetos e planos de ação no tempo, de acordo com a disponibilidade de recursos existentes para a operacionalização dos mesmos. Essa priorização facilita o monitoramento e controle dos projetos.

Nessa etapa, também é definido todo o processo de monitoramento e controle da estratégia da organização, incluindo-se a definição da frequência de realização de reuniões de cúpula, os procedimentos para a comunicação de correções de rumo e redefinições estratégicas, os mecanismos para automatizar a coleta de dados e a visualização dos indicadores ao longo do tempo (para esta finalidade, podem ser utilizados programas específicos, concebidos de acordo com o conceito do BSC) e o desdobramento do BSC nos campos tático e operacional. Para o desenvolvimento do plano de implementação, uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informação, garantindo que o BSC seja acessível a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível.

A realização de um terceiro *workshop* executivo marca a etapa 9 do processo. A equipe executiva reúne-se uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O *workshop* executivo também visa identificar programas de ação preliminares para alcançar as metas. Esse processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do BSC. Até o final do *workshop*, a equipe executiva deve chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que tem por objetivo comunicar o BSC aos funcionários, integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que o sustente.

A finalização do plano de implementação seria a 10ª etapa. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p.322) enfatizam que

Para criar valor, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. Recomendamos que os executivos comecem a utilizá-lo no prazo de 60 dias. É óbvio que um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as ‘melhores informações disponíveis’ no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do BSC. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

O cronograma de implementação é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos (KAPLAN; NORTON, 1997). Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios devem chegar a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos sob as quatro perspectivas, definidas em um plano de implementação destinado a consolidar o processo. Nesta etapa, podem ser incluídos novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação de seus dados e é esperada uma clara compreensão dos processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do BSC passarão a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Implementação do BSC: princípios e problemas

Apesar de um número elevado de empresas adeptas ao BSC terem apresentado problemas na fase de implementação das estratégias, ainda assim podem ser consideradas bem sucedidas, na medida em que passaram a reconhecer que estavam diante de um novo modelo organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000). Os autores defendem que a utilização do BSC capacitou as empresas pioneiras na adoção dessa

ferramenta de gestão “a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 18).

A partir da observação dos padrões consistentes na consecução do foco e alinhamento estratégicos, foram identificados os cinco princípios da organização focalizada na estratégia, a saber:

- Princípio 1: Tradução da estratégia em termos operacionais - ao traduzirem a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.
- Princípio 2: Alinhamento da organização à estratégia - surgem aí o papel da corporação e a sinergia entre as unidades de negócio e entre os serviços compartilhados.
- Princípio 3: Transformação da estratégia em tarefa de todos - há disseminação da consciência estratégica por toda a empresa e são elaborados os BSC(s) pessoais e os contracheques equilibrados.
- Princípio 4: Conversão da estratégia em processo contínuo - produto da conexão entre o orçamento e as estratégias, os sistemas de informação e a análise e o processo de aprendizado estratégico.
- Princípio 5: Mobilização pela mudança por meio da liderança executiva - o papel da liderança é essencial na mobilização para mudança, no processo de governança e na adoção efetiva de um sistema gerencial estratégico.

Apesar das evidências demonstrarem que as empresas que adotaram o BSC foram bem sucedidas, Kaplan e Norton (2000) observaram casos em que, a despeito de esforços significativos e, em alguns casos, elevadas somas de recursos, houve insucesso na implementação do novo instrumento de gestão. Em seus estudos, esses autores puderam identificar três categorias de problemas que inibidores do desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia: questões de transição, de projeto e de processo (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 371).

O quadro 1 apresenta os problemas associados a cada uma das questões que se configuram como obstáculos para a efetiva implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica.

Questões de:	Principais motivos e problemas associados:
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.
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. Podem estar também associadas à falta de alinhamento das unidades de negócio com a estratégia geral, levando à implementação de modos distintos entre elas.
Processo	As falhas mais comuns costumam ser deficiências nos processos organizacionais, entre as quais estão: <ul style="list-style-type: none">• A falta de comprometimento da alta administração;• O envolvimento de muito poucas pessoas;• O encastelamento do BSC no topo da hierarquia;• Processos de desenvolvimento muito longos;• O BSC como projeto de mensuração de ocasião única;• O tratamento do BSC como projeto da área de sistemas;• A contratação de consultores inexperientes;• A implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Quadro 1 – Problemas na implementação do BSC em organizações focalizadas na estratégia.

Fonte: baseado em Kaplan e Norton (2000, p. 371-382).

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi adotado o método exploratório, com a utilização de estudo de caso único para a realização da pesquisa empírica.

A pesquisa exploratória visa fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 1997), servindo para esclarecer conceitos e estabelecer prioridades para futuras pesquisas (SELLTIZ *et al.*, 1975).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, como é o caso deste estudo.

A revisão da literatura disponível buscou apresentar os principais conceitos relativos ao BSC e relacionar o processo de construção e implementação desse instrumento de gestão. A pesquisa de campo teve início com o levantamento realizado pelos autores junto aos colaboradores da empresa Cauê com o objetivo de obter as informações relativas a esse processo na empresa. As informações que possibilitaram a descrição do processo de construção e implementação do BSC na empresa foram obtidas por meio de análise documental do material elaborado exclusivamente pela consultoria Symnetics Brasil para a Cauê Cimentos e dos relatos concedidos em entrevistas junto aos colaboradores envolvidos diretamente nesse projeto.

A partir do referencial teórico sobre o BSC, foi estruturado um questionário que foi aplicado na empresa em estudo. Segundo Quee (1996), o questionário é um dos principais instrumentos de coleta de informações e pode ser definido como um roteiro formal de perguntas cuidadosamente elaboradas para a obtenção de dados e/ou informações.

O questionário utilizado para a coleta de dados deste estudo de caso foi composto por nove perguntas objetivas e uma pergunta aberta com o propósito de coletar sugestões dos colaboradores sobre ações que poderiam ter sido realizadas para melhoria da efetividade do processo da implementação do BSC.

Nas respostas das questões objetivas, foi empregada a escala de Likert de cinco pontos, na qual 1(um) significa discordo totalmente e 5(cinco), concordo totalmente. A referida escala, comumente usada em questionários, permite reconhecer o nível de concordância dos respondentes em relação a determinado tema (TROCHIM, 2006). O questionário foi respondido por 49 colaboradores das áreas de logística, suprimentos, *marketing*, comercial, exportação, industrial e administrativa da empresa estudada. Quanto aos níveis hierárquicos, seis diretores, oito gerentes, catorze coordenadores e vinte analistas e consultores. Esta divisão de cargos foi intencional, a fim de incluir colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e distintas áreas de atuação.

Os dados coletados foram analisados, conforme propõe Yin (2005), usando a técnica analítica de adequação ao padrão, a qual compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, obtido pela revisão da teoria, buscando identificar os pontos favoráveis e desfavoráveis do processo de implementação realizado e sua convergência para os princípios que norteiam as organizações focalizadas na estratégia. Destaca-se como principal produto da análise dos resultados a apresentação dos principais pontos de melhorias do processo de implementação do BSC, baseado no resultado da aplicação da técnica de Mapeamento de Oportunidade.

Análise de Resultados

Descrição do processo de construção e implementação do BSC na empresa estudada

Ao buscar conciliar os objetivos de curto e de longo prazo, alinhados à implementação de sua estratégia e visando a missão e visão descritos acima, a Cauê Cimentos optou pela adoção do BSC. O projeto de implementação do BSC teve início em junho de 2008, com a contratação da consultoria Symnetics Brasil. Essa empresa de consultoria é ligada aos formuladores do BSC, Robert Kaplan e David Norton, revelando assim a opção por implantar esse instrumento de gestão o mais próximo possível da metodologia original.

A equipe de desenvolvimento foi formada por dois colaboradores da Cauê Cimentos e dois colaboradores da Symnetics Brasil, sendo um gerente de projeto e um consultor, que tinham as responsabilidades de criar o cronograma de implementação, garantir a qualidade dos processos, discutir com os líderes da organização a efetividade dos indicadores relacionados, entre outras atividades.

A equipe de líderes foi composta por diretores e gerentes da organização, os quais dedicariam parte do seu tempo para o projeto e com atribuições de participar das entrevistas de detalhamento, desenhar o mapa estratégico, validar o material criado pela equipe de desenvolvimento, participar dos *workshops* de validação, entre outras.

O processo de construção e implementação do BSC seguiu de perto o plano padrão sugerido na literatura, contemplando as quatro fases que envolvem as 10 etapas apresentadas no cronograma típico.

A Fase 1, denominada “*kick-off*,” foi realizada em junho de 2008 e contemplou a apresentação dos conceitos e benefícios esperados com a implementação do BSC para a equipe de líderes, bem como da validação das datas das diversas etapas do projeto e da equipe de líderes. Essa fase corresponde às etapas 1 e 2 do cronograma típico, quando se dá início à definição da arquitetura de indicadores.

A Fase 2, denominada “Desenho do Mapa Estratégico com Indicadores”, ocorreu nos meses de julho e agosto de 2008 e contou com a realização das entrevistas de mapas estratégicos e indicadores, com o alinhamento do mapa da unidade e da Divisão Cimento e com a preparação e a realização do *workshop* de mapa estratégico e indicadores. Essa fase guarda relação com as etapas 3 a 5, momento em que se busca alcançar o consenso quanto aos objetivos estratégicos.

A fase III, denominada “Definição de Metas e Iniciativas”, foi realizada em setembro de 2008 quando as entrevistas para discussão e definições das iniciativas estratégicas e respectivas metas, a priorização das iniciativas e a preparação e a realização do *workshop* de metas e iniciativas estratégicas foram feitas. Durante a fase III, as etapas 6 e 7 do cronograma foram executadas.

Na fase IV, iniciada em outubro de 2008, ocorreu a definição do plano de implementação do BSC, que contemplou a divulgação dos benefícios de sua adoção para a organização, a metodologia de desdobramento dos indicadores e iniciativas estratégicas nas metas individuais dos colaboradores, o modelo de acompanhamento dos indicadores do BSC, entre outros itens do processo de implementação. Esta fase seria estendida por seis meses e possuía previsão de término, na época de elaboração desta pesquisa, em maio de 2009, para quando estava agendada a primeira reunião corporativa de resultados considerando os indicadores e iniciativas do BSC. Na quarta e última fase, são percorridas as etapas 8 a 10 apontadas na literatura.

A empresa pesquisada não forneceu dados financeiros associados aos custos do projeto de implementação do BSC. No entanto, conforme relato dos colaboradores, esses custos referem-se às horas de dedicação ao projeto, ao investimento pago para a consultoria, ao gasto com material de divulgação, logística para as reuniões e *workshops* de equipes e, ainda, com recursos de tecnologia de informação.

Resultados da pesquisa e a convergência para o arcabouço teórico do BSC

A análise dos resultados consolidados da pesquisa revelou visões distintas dos colaboradores da empresa em relação às etapas/fases do processo de implementação do BSC. É possível identificar os pontos fortes do processo, que podem ser considerados pontos de convergência com os cinco princípios da organização orientada para a estratégia, em detrimento de quesitos cuja avaliação dos respondentes foi menos favorável, indicando assim pontos de oportunidade para melhorias.

No gráfico 1, estão consolidadas as respostas das questões objetivas. Os pontos fortes identificados no processo de implementação do BSC na Cauê Cimentos foram: o BSC reflete a estratégia da organização; a responsabilidade de cada área de atuação na estratégia está representada no BSC; a participação das diversas áreas que compõem a organização no processo de implementação do BSC.

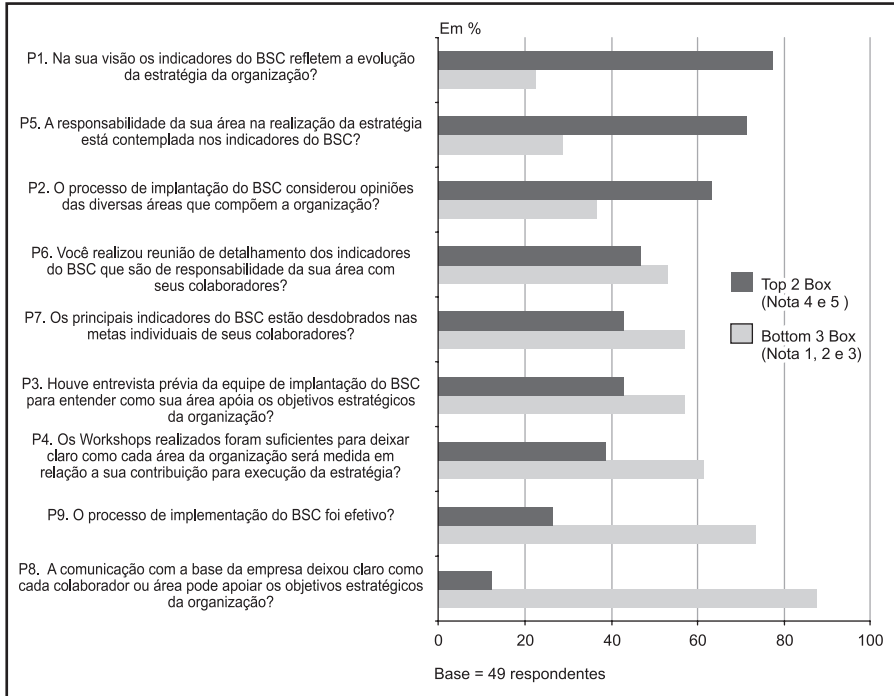


Figura 1 – Resultados do questionário aplicado com base numa escala de Likert (1 – discorda totalmente, 5 – concorda totalmente).

Fonte: os autores, 2009.

As questões 1, 5 e 2 estão relacionadas com as etapas 2 a 5 e 7 do processo de construção do BSC e refletem as fases em que se procura obter consenso em relação aos objetivos estratégicos e na definição dos indicadores. Pode-se considerar que nesses quesitos houve convergência em relação ao princípio da “tradução da estratégia em termos operacionais.” Pode-se afirmar que, para os respondentes, a empresa obteve êxito na definição dos indicadores do BSC.

Conforme o referencial teórico, a medição do rumo da organização ao encontro de sua visão e missão é o ponto central do modelo do BSC. Diante disso, a responsabilidade de cada departamento nessa direção está contemplada nos indicadores do BSC, pois se os colaboradores não conseguem perceber que suas ações e resultados do dia a dia são parte integrante da estratégia, corre-se o risco de o mapa estratégico não obter sucesso ao tornar-se ferramenta de uma área específica e ser desprezado por outras que não percebem seus esforços sendo refletidos e avaliados dentro do mapa.

O envolvimento das diversas áreas é fruto do trabalho realizado nas 2ª e 3ª fases da implementação, onde a inter-relação é discutida para definição do mapa estratégico e das iniciativas que sustentam os objetivos estratégicos. Isso possibilita que as diversas áreas manifestem suas opiniões, gerando o sentimento de que estão efetivamente envolvidas na elaboração do BSC, aumentando as chances de haver comprometimento com a realização dos objetivos previstos.

Dentre os pontos fracos, destacaram-se a comunicação, o entendimento de que o processo não foi plenamente efetivo e a quantidade insuficiente de *workshops*. No cômputo geral, houve maior grau de discordância (acima de 60% dos respondentes) nas questões 4, 9 e 8, que guardam correspondência com a fase final do processo de implementação do BSC. Há nesse caso certo distanciamento do princípio da “transformação da estratégia em tarefas de todos”. Nas organizações focalizadas na estratégia, os empregados devem compreender a estratégia e conduzir suas atividades de maneira a contribuir para que esta seja bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 2000). E esse aspecto está intimamente relacionado com a comunicação, que é o elemento essencial desde o início do projeto e durante todas as fases. Tem a ver com a comunicação de cima para baixo e com o próprio processo de aprendizado dentro da organização.

Além das perguntas objetivas, o questionário contemplou a possibilidade de o respondente sugerir melhorias ao processo de implementação do BSC. As sugestões estão relacionadas no Quadro 2.

Sugestões dos Respondentes	Nº de Citações
Processo de comunicação intensivo e constante da evolução dos indicadores do BSC para toda a organização através da Reunião de Resultados (reunião mensal onde cada diretor apresenta os resultados da sua área para todos os colaboradores da organização).	22
Toda a base de colaboradores deve ter treinamento formal sobre os conceitos do BSC e como sua área influencia indicadores do mesmo.	20
O desdobramento das metas de remuneração variável deve considerar os indicadores do BSC.	07
O processo de implementação deve contemplar um modelo de comunicação para a base contendo treinamentos lúdicos que expliquem de forma simplificada os conceitos do BSC	05
O processo de implementação deve ter participação dos níveis mais operacionais (coordenadores/analistas/consultores)	03
Deve-se ter cuidado com indicadores que gerem conflitos entre áreas.	01

Quadro 2 – Sugestões para a melhoria do processo de implementação do BSC.

Fonte: os autores, 2009.

A análise dos dados coletados por nível hierárquico dos respondentes mostra que, em alguns casos, houve total divergência nas percepções sobre o processo de implementação do BSC. Destaca-se, entretanto, a questão da comunicação pela unanimidade no diagnóstico desfavorável, conforme pode ser notado no quadro 3

Tabela 1 – Análise do questionário baseada no nível hierárquico

		C a r g o			
		Diretor	Gerente	Coordenador	Analista / Consultor
P1. Evolução da estratégia	Bottom 3 Box			28,6	33,3
	Top 2 Box	100,0	100,0	71,4	66,7
P2. Considerou opiniões diversas	Bottom 3 Box	16,7	12,5	50,0	42,9
	Top 2 Box	83,3	87,5	50,0	57,1
P3. Entrevista prévia	Bottom 3 Box		50,0	78,6	61,9
	Top 2 Box	100,0	50,0	21,4	38,1
P4. Workshops	Bottom 3 Box	16,7	75,0	78,6	57,1
	Top 2 Box	83,3	25,0	21,4	42,9
P5. Responsabilidade área	Bottom 3 Box		37,5	28,6	33,3
	Top 2 Box	100,0	62,5	71,4	66,7
P6. Reunião detalhamento	Bottom 3 Box		37,5	71,4	61,9
	Top 2 Box	100,0	62,5	28,6	38,1
P7. Metas individuais	Bottom 3 Box	33,3	62,5	57,1	61,9
	Top 2 Box	66,7	37,5	42,9	38,1
P8. Comunicação	Bottom 3 Box	83,3	87,5	100,0	81,0
	Top 2 Box	16,7	12,5		19,0
P9. Implementação efetiva	Bottom 3 Box	33,3	75,0	78,6	81,0
	Top 2 Box	66,7	25,0	21,4	19,0

Obs: Top 2 Box nota 4 e 5 / Bottom 3 Box nota 1,2 e3

Base = 49 respondentes

Fonte: os autores, 2009.

Pode-se observar no Quadro 3 que os diretores apresentam uma visão bastante favorável do processo de implementação do BSC. Nas organizações orientadas para a estratégia, o papel da liderança é fundamental e está conectado com o princípio da “Mobilização da mudança por meio da liderança executiva”. Esse princípio preconiza que as lideranças do topo devem atuar como líderes “vibrantes” do processo para que as mudanças efetivamente ocorram. Observa-se dos resultados que os colaboradores dos níveis hierárquicos mais elevados demonstram ter apresentado um grande envolvimento com o projeto, todavia, em virtude do estágio relativamente inicial de implementação do BSC, ainda precisam atuar mais na mobilização dos colaboradores para a mudança, antes de passar para as fases do processo de governança (etapa em que se faz fluir o fluxo de informações no novo modelo de desempenho) e do sistema gerencial estratégico, quando se atinge um grau mais elevado de maturidade da implementação do BSC.

A avaliação sobre a realização de entrevista prévia mostra o grau de participação dos diversos níveis hierárquicos na implementação do BSC ao longo

da 3ª e 4ª etapas do cronograma (Fase II). Nesta questão fica clara a diferença entre a avaliação dos níveis hierárquicos operacionais e a alta gestão, sendo este um fato preocupante, pois revela que os colaboradores dos níveis operacionais acreditam que participaram de forma pouco efetiva das entrevistas que definiram como cada área apóia os objetivos estratégicos e quais os indicadores são mais efetivos para medir esta colaboração.

Apesar de natural, devido ao maior número de pessoas das áreas operacionais, este descompasso é relevante e deve ser analisado como ponto de melhoria para que os níveis operacionais não se sintam “excluídos” do processo de elaboração. Com isso, uma sensação de pouca responsabilidade pode ser gerada sobre a realização dos desafios das metas estipuladas no BSC. Essa dificuldade constatada no processo se opõe ao princípio de “Alinhamento da organização à estratégia”, cuja palavra chave é a sinergia entre equipes, áreas e unidades de negócios da organização com o objetivo de que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes. Num estágio mais avançado de consolidação e refinamento do novo modelo de gestão, a empresa deverá buscar obter também sinergias externas à organização, junto a fornecedores e parceiros.

As reuniões de detalhamento dos indicadores do BSC foram avaliadas com o objetivo de verificar o quanto os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos realizaram o “corpo a corpo” com suas equipes para a divulgação dos indicadores que medem a sua performance no BSC. A avaliação geral ficou equilibrada, porém, com destaque negativo para os coordenadores, que não realizaram ou não tiveram informações claras por parte dos gerentes sobre a necessidade de realização de reuniões para detalhamento dos indicadores do BSC, que são de responsabilidade de suas respectivas áreas. Esses encontros são a base para que o princípio da “Conversão da estratégia em processo contínuo” torne-se efetivo na Cauê Cimentos. O BSC, enquanto modelo de gestão estratégica da empresa, demanda tempo e dedicação das pessoas envolvidas e que estão comprometidas em alcançar os objetivos da empresa.

Apesar do resultado equilibrado de forma geral, este item mostra que a divulgação “corpo a corpo” foi mais efetiva que a comunicação corporativa. No entanto, há espaço para progredir nesse quesito.

O item desdobramento dos indicadores do BSC em metas individuais foi analisado por ser a base da remuneração variável da organização e, evidentemente, por ter a participação na composição das metas individuais, o que leva a um monitoramento constante da evolução destes indicadores e gera diversas ações de correção para índices inferiores aos previstos em meta. A questão 7 está relacionada com outra componente do princípio da “Transformação da estratégia em tarefas de todos”, que é a elaboração de *scorecards* de equipes e pessoais. Assume papel relevante nesse aspecto da implementação do BSC a área de gestão de pessoas. As avaliações de desempenho individual, do cumprimento de metas e bonificações

requerem uma grande sintonia entre as equipes que gerenciam o BSC e os responsáveis pelas políticas de gestão de pessoas.

É determinação da alta gestão da empresa que todos os colaboradores tenham ao menos uma meta ligada ao indicador do BSC correspondente a sua área de atuação, já que, hoje o colaborador possui a meta, porém não tem conhecimento que a mesma está presente no BSC da organização. A pesquisa revelou que avanços nessa frente são necessários.

Matriz de oportunidades

A matriz de oportunidades foi obtida por meio da combinação entre a correlação dos atributos com a avaliação sobre a efetividade da implementação do BSC (eixo X) e a performance dos atributos (Top 2 box – eixo Y). O propósito dessa análise foi identificar quais os aspectos a serem priorizados, visando o aprimoramento do processo de implementação do BSC. As prioridades emergem no quadrante com alta correlação, isto é, fator que detém maior possibilidade de contribuir para a implementação do BSC sob a ótica dos colaboradores, e níveis de concordância mais baixos. Como resultado, pode-se observar no gráfico 2 que, tendo em vista o conjunto de alternativas, as oportunidades de melhoria efetiva estão nas questões relacionadas com comunicação, entrevista prévia e *workshops*.

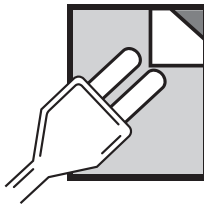


Figura 2 – Matriz de oportunidades baseada no questionário aplicado

Fonte: os autores, 2009.

Ao analisar os dados pesquisados neste estudo de caso, observou-se que no processo de implementação do BSC na empresa Cauê os desafios a serem superados, entre os relacionados no referencial teórico, são relativos a deficiências nos processos organizacionais e não a falhas de projeto ou questões de transição, sendo a comunicação o aspecto mais evidente do que deverá ser abordado como prioridade.

Considerando o resultado da pesquisa, percebe-se a necessidade de revisão do plano de implementação, incluindo ações que reforcem a comunicação com os

cargos mais operacionais da empresa, por meio de *workshops* que transmitam os conceitos do BSC e sua importância na mensuração da evolução estratégica da empresa.

Além disso, é importante a apresentação mensal dos indicadores do BSC para toda organização e, evidentemente, dos planos de ação com seus respectivos responsáveis para os casos de desvios representativos, evento que já estava previsto no cronograma de implementação.

Considerações Finais

Considerando o referencial teórico e os resultados da pesquisa realizada na empresa Cauê, pode-se notar que o processo de implementação da metodologia BSC é complexo. Contudo, caso as etapas detalhadas pela literatura sejam seguidas e suas determinações cumpridas, há grande chance de sucesso na implementação.

A análise dos resultados do estudo de caso indica a importância que deve ser dada ao item comunicação, pois mesmo tendo pontos fortes fundamentais, como já explanado, a avaliação geral dos colaboradores sobre o processo de implementação foi desfavorável, tendo como causa principal a comunicação.

As principais dificuldades identificadas no plano de comunicação foram o ajuste do seu cronograma de implementação, necessário devido ao impacto da grave crise econômica global de 2008 no negócio de atuação da empresa estudada, motivando a revisão de alguns indicadores estratégicos do BSC. Adicionalmente, a saída (não prevista) do responsável pela comunicação e divulgação do projeto na empresa, acabou interferindo também no andamento do processo de implementação.

O BSC é uma ferramenta que pode proporcionar uma maior efetividade na implementação da estratégia da empresa. Para que esse processo seja bem-sucedido, alguns fatores devem estar presentes:

- Alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos da organização;
- Envolvimento da alta gestão na divulgação e discussão dos indicadores-chave;
- Comunicação do plano estratégico para todos os colaboradores da organização, em especial para gerentes e coordenadores, que têm a responsabilidade de explicar aos níveis operacionais a importância das suas atividades para realização da estratégia;
- Os indicadores devem ser tangíveis e representar a colaboração das diversas áreas da organização na evolução estratégica da empresa;

- O plano de implementação deve ser conhecido por toda a organização e deve conter datas definidas de quando cada nível hierárquico conhecerá os conceitos da metodologia;
- A área de TI deve estar apta a consolidar e divulgar os indicadores do BSC de forma sistêmica e freqüente para que todos os colaboradores tenham conhecimento da evolução da empresa em relação ao previsto no BSC;
- A implementação do BSC deve ter um responsável dedicado, com a missão de acompanhar detalhadamente o processo e com autonomia para mudar os rumos do mesmo quando identificar possíveis dificuldades na comunicação ou na definição de indicadores-chave do processo;
- A definição dos indicadores-chave deve ser realizada em workshops com participação simultânea de todas as áreas da empresa. Desta forma, pontos conflitantes podem ser resolvidos de forma transparente facilitando a validação posterior com as áreas operacionais, já que os gestores teriam os argumentos necessários para uma melhor explanação às suas equipes. Todos os colaboradores da organização devem entender o conceito do BSC e como esta ferramenta pode auxiliar a empresa a atingir seus objetivos de longo prazo;

Recomenda-se que os indicadores-chave de cada área sejam acompanhados com a mesma frequência que os indicadores de curto prazo, sendo parte integrante do sistema de gestão da empresa, bem como gerar planos de ação para correção de possíveis desvios em relação aos rumos planejados. Os indicadores desdobrados do BSC devem fazer parte da remuneração variável dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos após a conclusão do plano de implementação do BSC.

Conclui-se que todas as fases da implementação do BSC requerem monitoramento e comunicação constantes, o que provavelmente elevará o engajamento dos colaboradores e melhorará sua avaliação sobre a efetividade da implementação da ferramenta.

Como sugestão para estudos futuros, após conclusão de todas as etapas de implementação do BSC, pode ser investigado o gerenciamento da rotina do BSC nas organizações. Tal estudo faz-se relevante uma vez que pode haver acomodação diante de bons resultados, ou desafios diante de turbulências conjunturais, como a atual crise econômica mundial.

Referências

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAIN. Bain & Company's Management Tools & Trends 2009. Disponível em: <http://www.bain.com/management_tools/home.asp>. Acesso em: 24 jun.2009.
- IMPARATO, N.; HARARI, O. *A grande virada: inovação e escolha estratégica em uma era de transição*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.
- QUEE, W. T. *Marketing research*. Singapore: Heinemann Asia, 1996.
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The balanced scorecard. *CA Magazine*, Ontario, v. 136, n. 6, p. 39-41, 2003.
- SELLTIZ, C et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1975.
- SILVA, L. C. O Balanced scorecard e o processo estratégico. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.
- TROCHIM, W. M. K. *Likert Scaling*. Cornell: Web Center for Social Research Methods, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 08/01/2010

Aprovado: 22/01/2010