

Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras

Rodrigo Costa Mendes (UFMG) - rcmendes09@gmail.com

Thiago Coelho Toscano (PUC Minas) - thiaguinhorei@gmail.com

Resumo:

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

Palavras-chave: *Balanced Scorecard. Fatores críticos. Gestão da estratégia.*

Área temática: *Controladoria*

Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras

Resumo

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

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Fatores críticos. Gestão da estratégia.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

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

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

Assim, o foco do presente estudo é aprofundar-se nas possíveis causas de sucesso e de insucesso na implementação e na utilização de uma mesma ferramenta de gestão estratégica. Especificamente procura demonstrar que o nível de sua utilização vai além do estabelecimento de um conjunto de indicadores de performance, verificar se as empresas pesquisadas estão atentas aos fatores críticos de sucesso reconhecidos pela literatura sobre o *Balanced Scorecard*, destacar quais fatores críticos identificados na literatura não se destacam para a obtenção do sucesso na implantação do BSC nas empresas brasileiras pesquisadas e, por fim, identificar fatores adicionais que não os originalmente propostos pelo modelo e apresentados na literatura que foram utilizados nas empresas.

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

2 O *Balanced Scorecard*

A nova economia, baseada no conhecimento e na informação, começou a ganhar vida na década de 1990, criando a demanda por indicadores de desempenho não-financeiros. As ferramentas de mensuração baseadas apenas em indicadores financeiros tornaram-se insuficientes para descrever os aspectos mais importantes do gerenciamento. De acordo com Costa (2006), o tradicional sistema contábil de custos perdia relevância no novo ambiente de competição, impondo nova linha de pesquisa. O BSC surge a partir de um artigo publicado em 1992, intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (KAPLAN; NORTON, 1992), fruto de um estudo patrocinado desde 1990 pela KPMG, uma grande empresa de consultoria, como um novo instrumento capaz de integrar as medidas financeiras às medidas não-financeiras, “abrangendo perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.19), traduzindo a estratégia da empresas em objetivos tangíveis.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para auxiliar a empresa a organizar suas ações no sentido de implantar, gerir e cumprir a sua estratégia. De acordo com Costa (2006), o BSC, por meio de seu arranjo sistêmico, permite definir o que é preciso ser feito para atingir os anseios da organização, abordado de forma abstrata no planejamento estratégico, a partir do ponto em que ele desdobra a estratégia em ações específicas e concretas, passíveis de serem executadas, mensuradas e controladas. Para tanto, são definidos os objetivos estratégicos, que são os fins desejados e mensuráveis pelos seus indicadores – ou *key performance indicators* (KPI) – e as metas, que são os valores que se pretende atingir, acreditando-se que o cumprimento delas implica a realização da estratégia. O BSC é, de acordo com Kaplan e Norton (1997), um conjunto de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros para objetivos estratégicos que se distribuem e se integram sob quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), numa relação de causa e efeito, isto é, explicando a hipótese de causalidade que os responsáveis pela elaboração levantaram.

A perspectiva financeira trata da forma como a empresa adiciona valor para os acionistas, isto é, indica se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para

melhoria dos resultados financeiros. Ela é o foco das outras três perspectivas, as quais deverão conter objetivos que, numa relação de causa e efeito, culminam com a melhoria do desempenho financeiro. A importância sabida de se medir o desempenho financeiro das organizações do setor privado somado à cultura advinda da era industrial durante a qual as métricas financeiras tradicionalmente se faziam presentes justificam o fato de todas as 10 empresas pesquisadas por Bertucci e Hirscheimer (2005) adotarem indicadores nesta perspectiva. Ademais, Kaplan e Norton (2004) identificam basicamente dois temas financeiros estratégicos que são adotados pelas empresas e geram retorno para o acionista: estratégia de crescimento, que consiste, por exemplo, na expansão de oportunidades de receitas, novos cliente, entre outros, e de produtividade, que por sua vez visa à melhoria da estrutura de custos

A perspectiva do cliente permite que a empresa se volte para objetivos referentes a: satisfação, fidelidade, retenção e lucratividade dos clientes e mercados. A correta identificação e a avaliação de indicadores possibilitam a segmentação de clientes e mercados no qual a empresa atuará, por exemplo, se o foco será dado a clientes mais sensíveis a preço ou àqueles que estão dispostos a pagar mais por um serviço melhor (KAPLAN; NORTON, 1997). Costa (2006) alerta para o fato de estabelecer metas identificando corretamente os atributos que os clientes da empresa valorizam – preço ou qualidade, por exemplo – e, a partir daí, verificar e promover as mudanças dentro da organização para atender esse segmento. Não é demais lembrar que esses atributos devem desprender-se da proposição de valor e, para não incorrer em erro, torna-se fundamental compreender o mercado no qual a empresa está inserido, definindo o perfil do público-alvo no que tange a: renda, tamanho, produtos substitutos, etc. Uma empresa cuja proposição de valor esteja embasada na entrega de produtos com qualidade não deve enfatizar indicadores de redução de custo. Não que indicadores desse tipo não devam constar no BSC, mas a empresa não deve atribuir a eles um valor proporcional, pois desta forma não estaria alinhando o seu desempenho ao valor que deseja entregar ao cliente.

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

Sem quantificação, o objetivo estratégico não passa de uma declaração passiva de intenções. De acordo com Kaplan e Norton (2004), é preciso estabelecer indicadores, metas e validar as relações de causa e efeito expostas no mapa estratégico, determinar os processos que criarão valor no curto, médio e longo prazo, uma vez que os processos de gestão operacional geram resultados mais rápido do que os de gestão de clientes que, por sua vez, geram resultados mais rápidos que os processos de inovação e de cidadania responsáveis. É necessário, também, criar plano de ações ou iniciativas estratégicas e de investimentos que levem a empresa a atingir o desempenho almejado. Loureiro e Castro (2005) destacam que para cada objetivo são estabelecidos indicadores e traçadas metas que se deseja alcançar. O conjunto de projetos estratégicos – ou iniciativas estratégicas – que são as ações concretas, a

operacionalização do planejamento estratégico, está estritamente ligado com esses indicadores, isto é, para cada indicador há de se estabelecer um plano de ação.

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

Definidos os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas, bem como as iniciativas estratégicas ou planos de ação, tem-se, então, o painel de controle que orientará a organização na busca pelos resultados almejados e na alocação de recursos financeiros (FIG. 1).

Perspectiva		Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Plano de Ação	Verba
Financeira		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o lucro • Aumentar receita por clientes • Reduzir custo por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro líquido • Receita por cliente • Custo por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • + R\$ 10 M • R\$ 300 • R\$ 75 	-	-
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> • Promover a confiança com o público • Aumentar a participação nas compras dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes • Número de produtos por clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir o relacionamento com clientes • Aumentar propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 90 mil • R\$ 300 mil
Processos Internos	Gestão de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender os segmentos de clientes • Promover vendas cruzadas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatia do segmento • Índice de vendas cruzadas 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 3% 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar serviço de pós-venda com clientes • Criar portfólio de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 150 mil • R\$ 80 mil
	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de novos produtos por ano 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em P&D 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 400 mil
	Gestão operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de erros 	<ul style="list-style-type: none"> • 1% 	<ul style="list-style-type: none"> • Reengenharia do processo produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 180 mil
	Cidadania responsável	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participações em evento cultural por ano 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 210 mil
Aprendizado e Crescimento	Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de funcionários capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 100 mil
	Capital da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar sistemas de gerenciamento de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de uso do sistema de gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar sistema em todas as unidades 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 350 mil
	Capital Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de melhores práticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de novas idéias divulgadas por mês mensal 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar canais de comunicação ágéis 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 80 mil

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

Figura 1 - Quantificação da estratégia.

3 Fatores críticos para o sucesso do BSC: revisão da literatura

Este capítulo apresenta fatores críticos referenciados pela literatura para que o BSC seja implementado com sucesso nas organizações. As pesquisas de Kaplan e Norton (2000b) revelam um padrão indelével nas empresas bem-sucedidas na implantação do BSC. Ainda que cada uma delas tivesse a sua particularidade, abordando a implantação de acordo com suas características e contextos, os autores observam que cinco princípios comuns sempre se fizeram presentes e, assim, os denominaram “princípios da organização focalizada na estratégia”: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. No intuito de aprofundar os princípios que conduzem para a plenitude do uso do *Balanced Scorecard*, categorizar-se-ão os fatores críticos de sucesso em sete diferentes tópicos que se assentam nos pilares observados

pelos criadores da metodologia, a saber: alinhamento com a estratégia, sua operacionalização, a necessidade de torná-la um processo contínuo, a importância do trabalho em equipe, o envolvimento da alta administração, o alinhamento dos sistemas de suporte (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) e algumas questões relativas a processos.

No que diz respeito ao alinhamento com a estratégia, Kallás (2005) e Costa (2006) afirmam que o ponto de partida para o início da implantação do BSC numa organização é a definição clara dos fundamentos estratégicos, especificamente a missão e a visão de futuro, que são os direcionadores de todo o processo de planejamento e suas ferramentas de apoio, quais sejam: modelo de cinco forças de Porter, análise *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT)¹, matriz *Boston Consulting Group* (BCG), análise de cenários, entre outras. Costa (2006) lembra que antes da criação do BSC, várias empresas já haviam criado indicadores de desempenho não-financeiros para alcançar objetivos específicos. Porém, tais indicadores mediam objetivos que não necessariamente estavam alinhados com a estratégia da empresa e que, portanto, a realização deles não implicava o atendimento aos anseios previstos no planejamento estratégico, tampouco eram capazes de comunicar aonde a empresa pretendia chegar.

Com relação à operacionalização da estratégia e ressaltando o exposto anteriormente, os objetivos distribuídos nas quatro perspectivas devem apresentar relação de causa e efeito entre eles, de modo que as ações propostas devam culminar com o aumento de valor para os acionistas. Isto quer dizer que se um deles não atingir o melhor rendimento financeiro da empresa, então essa ação não cria valor para o acionista e, portanto, não deve ser implementado. De acordo com Loureiro e Castro (2005), para cada indicador, derivado dos objetivos estratégicos, são estabelecidas metas e iniciativas ou projetos estratégicos que são priorizados tendo como balizador o orçamento, cronograma, *payback*, retorno sobre o investimento, risco, impacto estratégico e alocação de recursos. Estabelecidos, então, os vínculos entre objetivos estratégicos, indicadores e iniciativa, passa-se a monitorar o progresso desses indicadores no intuito de verificar seu andamento vis-à-vis à meta traçada e validar a hipótese – ou descartar, se for o caso – de correlação entre o objetivo estratégico, seu indicador e suas iniciativas no processo de revisão da estratégia.

O terceiro fator crítico é tornar a estratégia um processo contínuo. Segundo Kaplan e Norton (2000b), a estratégia deve ser um processo contínuo, sendo revisada periodicamente (mensal ou trimestralmente), como acontece nas reuniões gerenciais em que os executivos discutem o desempenho financeiro. Para tanto, o processo de gerenciamento das iniciativas estratégicas ou do plano de ações previsto no painel de indicadores deve conectar-se com o planejamento orçamentário, capacitando a empresa a integrar seus planos de negócios e indicadores financeiros com os ativos intangíveis que geram valor para a organização. A falta de vínculo entre o processo estratégico e o orçamentário é uma questão conflitante que limita a criatividade dos projetos e torna o orçamento uma peça de controle. Guimarães e Almeida (2004) dão a esse fato o nome de inércia orçamentária, a qual representa a dimensão mais concreta de como as pessoas fazem para que os processos administrativos – a gestão orçamentária – sobrepujem a estratégia, fazendo com que, neste caso, os objetivos estratégicos delineados no BSC deixem de ser referência para as ações e para a tomada de decisão, na organização. Versando ainda sobre a inclusão do BSC na rotina da organização, Carvalho e Bonassi (2005) afirmam que, a partir do *Balanced Scorecard* é possível realizar Reuniões de Gestão Estratégica (RGE) nas quais se monitora o desempenho em duas vertentes. Na primeira, as premissas estratégicas se mantêm e apenas a performance dos indicadores é avaliada. Na segunda, ocorre um questionamento e, se assim julgar-se

¹ A matriz SWOT é uma ferramenta que visa a elaborar os cenários de uma empresa, seu mercado e sua competitividade, sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

necessário, uma alteração nas premissas que sustentam a estratégia, o que converge com a idéia do *feedback* e aprendizado elucidado pelos criadores da metodologia. Kaplan e Norton (2000b) denominaram esse processo de *loop* duplo. De acordo com Kallás (2005), o monitoramento dos objetivos estratégicos nas RAEs deve ser feito comparando seus indicadores, a partir da coleta de dados atualizados, com as metas traçadas e expostas no mapa.

Trabalhar em equipe é o quarto fator, no qual Kaplan e Norton (1997) destacam a importância da participação de toda a empresa no processo de desenho e implantação do BSC, desde a alta gerência até os escalões inferiores. Todos os empregados da organização devem estar envolvidos no processo de execução, compreendendo a estratégia e conduzindo suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito. Portanto, torna-se fundamental comunicar os objetivos corporativos da unidade para o pessoal, difundindo-os por toda a organização, criando, quando necessário, *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Rickli e Fernandes (2005) afirmam que a comunicação da estratégia é vital para sua execução, uma vez que possibilita às pessoas entender a visão de futuro, estimula o compromisso e as torna capazes de exercer suas atividades no dia-a-dia com o entendimento global do quanto cada uma pode contribuir para atingir as metas traçadas na estratégia. Para Hrebiniak (2005), é essencial que a estratégia esteja clara, focada e traduzida de forma lógica para todas as pessoas da organização, pois essa comunicação efetiva será vital para a mudança de cultura, quando isto se mostrar necessário.

Uma condição isolada para o sucesso do BSC é o envolvimento ativo da equipe executiva – quinto fator. Se as pessoas do topo não atuarem como líderes do processo de implantação, a mudança não ocorrerá e os resultados não serão satisfatórios. Costa (2006) entende que o não engajamento dos líderes da organização no processo de implantação do *Balanced Scorecard* resultará num conjunto de objetivos estratégicos e indicadores inviáveis de serem alcançados e o desinteresse pelo alcance das metas se desdobrará profundamente pelos demais níveis da organização. Portanto, não é aconselhável implantar a metodologia sem o absoluto comprometimento da alta direção. De acordo com Hrebiniak (2005), tudo o que um executivo faz é observado de perto por seus subordinados, tornando seu papel de líder um vetor importante de motivação e compromisso com o processo. Para Hardi e Zdan (1997), é importante que haja participação ativa da alta direção (a fim de inibir qualquer atitude de ceticismo que prejudique o projeto), que incentive os progressos percebidos, consiga recursos para os investimentos necessários e propague otimismo e confiança nos resultados do processo.

Por fim, existem questões de processos relativas a processos que podem impactar no grau de sucesso no uso do BSC. Segundo Kaplan e Norton (2000b), o desenvolvimento do BSC deve contar com processos eficientes. Ele não é uma solução para todos os problemas da empresa (COSTA, 2006; GOLDSZMIDT, 2003), especialmente se ela se encontra em períodos franciscanos e espartanos. Tampouco deve ser implantado como uma receita simples baseada em indicadores de performance que extrapolam as medidas financeiras tradicionais. Além disso, Kaplan e Norton (2000b) ressaltam outras falhas no processo organizacional que culminam com o fracasso no uso do *Balanced Scorecard*, tais como o tratamento deste como um projeto da área de sistemas da empresa e a contratação de consultores inexperientes para darem suporte à implementação do projeto. Sugerem que, em alguns casos, seja interessante a implantação de um projeto-piloto, a partir do desdobramento de alguns objetivos estratégicos, pois o mesmo ajuda a refinar a definição de alguns parâmetros importantes do processo, que só são observáveis na prática e que reduziriam esforços e tempo quando da implantação dos demais objetivos. No entanto, esta estratégia pode resultar em deficiências em detrimento da falta de integração, relacionamento e interesse das outras unidades da organização.

4 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual visa a identificar e descrever os componentes de um sistema complexo e suas inter-relações de significados, que é o processo de implantação e gestão do BSC, sem enumerar nem medir o evento com instrumentos estatísticos. Não há apenas a preocupação com a eficácia do sistema, mas também com o processo por meio do qual os dados são obtidos e os fenômenos observados. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é adequada quando os dados a serem obtidos são detalhados e complexos ou quando os fatos apresentam certo grau de ambigüidade na análise fenomenológica. Neste caso, é vital ter cuidado ao tentar generalizar os resultados para que não se incorra em erro. Para tanto, Bradley, citado por Neves (1996), recomenda conferir a credibilidade do material que está sendo investigado (no caso de análise documental); zelar pela fidelidade no processo de transcrição das entrevistas, isentando-se de qualquer opinião pessoal; buscar considerar elementos que compõem o contexto dos fatos e o ambiente; e, por fim, assegurar a possibilidade de confirmar os dados posteriormente. A pesquisa tem cunho explanatório por tentar explicar o sucesso e o insucesso à luz do referencial teórico pesquisado e os benefícios trazidos para a empresa, não apenas no que tange aos seus resultados financeiros, mas na comunicação, engajamento das pessoas e outras transformações relevantes na cultura organizacional.

Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas grandes empresas mineiras, a Gerdau Açominas e a Cemig Distribuição, método recomendado por Yin (2005) para pesquisas cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular, objetivando-se esclarecer o motivo de uma decisão ou conjunto de decisões, sua maneira de implementação e os resultados obtidos na forma de um experimento não-controlado ou um quase experimento, já que se tenta controlar algumas variáveis exógenas. A partir de um painel de especialistas de BSC e planejamento estratégico, indicaram um conjunto de empresas espalhadas pelo território nacional explicitando a situação em que se encontrava o BSC em cada uma delas, essas empresas foram sugeridas para pesquisa pelo fato de a primeira apresentar elevado grau de sucesso na implantação e uso do BSC em todos os níveis, enquanto a segunda apresentou certos obstáculos que só agora começam a ser superados, entendendo-se, aqui, grau de sucesso como um alto nível de institucionalização dos conceitos e princípios do *Balanced Scorecard* na organização (KOSTOVA, 1999). Evitou-se, no segundo caso, empresas que tenham simplesmente abandonado a implantação, porque este caso extremo dificultaria a investigação de fatores ligados ao uso do instrumento, haja vista que a riqueza da pesquisa se assenta na não utilização plena da ferramenta. A análise deste trabalho foi realizada sob a ótica da adesão às condicionantes propostas pelos autores aqui tratados, em detrimento da melhora no desempenho financeiro decorrente da adoção do BSC, devido aos problemas em que esta segunda incorre, notadamente a multicolinearidade.

Utilizou-se, como instrumentos de pesquisa e coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, análise documental e revisão bibliográfica. As entrevistas semi-estruturadas com os representantes foram usadas como instrumento de levantamento de informações de caráter perceptivo e interpretativo, permitindo compreensão mais clara dos processos e seus significados para a empresa. Em particular este instrumento, segundo Yin (2005), é recomendado para inferir questões menos mensuráveis, como a cultura das organizações, o conhecimento dos indivíduos, a aceitação e reconhecimento da ferramenta como instrumento de gestão, a absorção dessa tecnologia e adaptações no modelo. Esse tipo de pesquisa dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos. Pela maior facilidade de contato, foi possível realizar maior

número de entrevistas na Cemig Distribuição – nove no total – de diretor a eletricitas de campo no interior do estado, passando por membro do Conselho Administrativo. No caso da Açominas, seis entrevistas foram realizadas, perpassando pelo diretor e chegando a especialista de linha na fábrica. A análise documental também foi utilizada com o objetivo de obter mais informações relevantes sobre o processo de implantação e uso do *Balanced Scorecard* nas empresas, pois, segundo Marconi e Lakatos (1996), a vantagem desse tipo de pesquisa é que as informações obtidas podem ser consideradas fidedignas e válidas, uma vez que os documentos não foram escritos com o intuito de fornecer informações para investigação e servem de complementos a informações obtidas em outras fontes de coleta, ainda o acesso a algumas informações, por razões óbvias, são deliberadamente negado, restando pesquisar revistas de circulação interna, documentos de campanhas, apresentações disponíveis ao público no *site* das empresas, relatório periódicos de divulgação pública e informações dos balanços patrimoniais. A revisão bibliográfica permitiu o acesso a outras pesquisas que abordaram o tema e que deram enfoque a diversas aplicações da ferramenta, como, por exemplo, o estudo de caso de empresas nacionais e estrangeiras que adotaram a metodologia, críticas ao modelo, fatores críticos e obstáculos à implantação do BSC, erros nos quais geralmente as empresas incorrem quando da implantação, entre outros.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados coletados foi feita a partir das proposições do referencial teórico pesquisado. Buscou-se a compreensão e explicação do fenômeno estudado, estipulando-se um conjunto de elos explicativos possíveis em relação à variável dependente do trabalho, o grau de sucesso na implantação e uso do BSC e respeitando-se a complexidade e a dificuldade de avaliá-los. Segundo Yin (2005), essa estratégia de análise ajuda a por em foco certos dados e ignorar outros, servindo como guia para a definição das explicações. Confrontou-se o processo de implantação do *Balanced Scorecard*, tal qual identificado nas duas empresas, com a adesão ao que os autores estabeleceram como fatores críticos de sucesso, procurando identificar e ressaltar as adaptações que se fizeram necessárias, bem como outros fatores que se mostraram críticos para o sucesso. Além disso, a análise comparativa dos processos de implantação nas empresas pesquisadas propiciou identificar quais foram os fatores cruciais para o sucesso e o insucesso do BSC e a lacuna do uso efetivo da ferramenta entre elas, tendo em vista o grau de absorção da mesma pelas respectivas organizações.

5 Análise do primeiro caso

O planejamento anual da Açominas era feito sem o uso dos conceitos do BSC e a Gerdau S.A. incentivou a implementação da metodologia em 2002, visando ao ciclo 2003-2005 para todas as unidades do grupo. Já existiam na companhia muitas das premissas básicas, itens que compõem os FCS para implantação e uso do *Balanced Scorecard*, tais como missão, visão, diretrizes estratégicas e alguns dos indicadores para acompanhar o desempenho, em especial dos ativos intangíveis o que, por sua vez, demonstra o alinhamento entre a estratégia e o BSC na empresa.

O processo de monitoramento e acompanhamento da estratégia por meio das reuniões periódicas está bem consolidado na Açominas. A sistemática de reuniões parte do nível operacional e alimenta as informações das reuniões dos níveis superiores, chegando, inclusive, ao Conselho de Administração da empresa que, em seguida, retorna as decisões ao chão de fábrica. No processo inverso, funciona, segundo os entrevistados, de forma harmônica e eficaz. A integração entre o planejamento e o orçamento é um aspecto ao qual a empresa não deu muita ênfase nas entrevistas. A Açominas afirma que os dois processos caminham de maneira integrada, ou seja, que a alocação de recursos no orçamento adere às questões estratégicas refletidas no mapa, tendo ocorrido, satisfatoriamente, desta forma, desde a implantação do BSC.

A Açominas tem na comunicação um dos principais fatores de sucesso na implantação do BSC. É dada atenção especial a esse ponto, fazendo uso de diversos recursos de comunicação – televisão, rádio local, jornais de circulação interna, etc. – para levar as informações para todas as pessoas, pois quem executa as ações do dia-a-dia e que realizará a estratégia são os empregados e estes, na sua maioria, não compreendem os aspectos do planejamento. Daí a necessidade de transformá-los numa linguagem operacional que, por sua vez, alinhará a organização num mesmo sentido, tomando cuidado no que diz respeito às questões estratégicas, regulando o tipo e como as informações são repassadas aos empregados. No que diz respeito à remuneração variável a Açominas o considera como fator fundamental, para o sucesso do BSC. Por este motivo, atrela o pagamento de prêmios à produtividade dos funcionários, balizada pelo desempenho das áreas e da organização em face das metas fundadas. A Açominas trouxe inovação à metodologia para fazer o desdobramento da estratégia aos outros níveis da organização. Com a ajuda de uma consultoria, ela dispensou a criação dos mapas das áreas, substituindo-os pelos já explicitados FCS que, segundo os entrevistados, permitiu chegar e alinhar o chão de fábrica de maneira mais simples e rápida com a estratégia.

O envolvimento da alta administração no processo de implantação e uso do BSC é um dos fatores importantes na explicação do sucesso na implementação da ferramenta. Desde o primeiro momento, quando a idéia de implantar o BSC na companhia para complementar o processo de planejamento estratégico surgiu, a alta administração da Açominas comprometeu-se com essa iniciativa. É certo que apenas com a entrada do grupo Gerdau como acionista majoritário é que essa idéia pôde ser levada adiante, devido aos já referidos problemas financeiros pelos quais a empresa passava. No entanto, na atualidade, esse envolvimento chega ao nível do Conselho de Administração do grupo, que participa ativamente, fazendo a gestão da estratégia a partir das informações geradas nesta metodologia.

A opção em implantar o BSC em toda a Açominas em detrimento de fazer um projeto-piloto em algum setor foi importante no sucesso do uso do BSC porque contou com o apoio da alta administração que, por sua vez, liderou o processo e mitigou uma série de problemas que poderiam ter ocorrido.

6 Análise do segundo caso

Na Cemig Distribuição, o planejamento se mostrou mais centralizado, isto é, restrito à alta administração e dissociado dos outros processos que dele derivam, tais como o planejamento orçamentário e financeiro. Posteriormente, foi criado o Plano Diretor da empresa para orientar a elaboração de todos os outros planos. Assim, o que se pode destacar neste ponto é que o processo de planejamento na Cemig não obteve reforço na sua tarefa de execução, sendo alterada concomitantemente à implantação do BSC e à medida que o aprendizado ia evoluindo. No início da introdução do BSC se deu com o projeto-piloto na Diretoria de Distribuição e Comercialização (DDC) e a construção dos indicadores e metas visou muito mais ao controle das operações da empresa que o alinhamento com a estratégia organizacional. O alinhamento só veio ocorrer posteriormente, quando o BSC foi apresentado em toda a empresa como ferramenta de gestão da estratégia.

Relativamente à operacionalização da estratégia, assim como na Açominas, verificou-se maturidade e habilidade no tratamento dos indicadores e metas, pois os mesmos também já eram utilizados para medir a performance da organização, mesmo que estes estivessem concentrados mais fortemente na eficiência operacional. Por exigências das normas da ISO e da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), já existiam alguns indicadores que a empresa procurava conectá-los ao BSC.

Para a Cemig Distribuição, levar a comunicação a todos os funcionários exige mais esforço em função do seu tamanho e da dispersão geográfica das suas instalações. Portanto, os

investimentos em comunicação exigem muito mais recursos e envolvimento dos gestores, o que não aconteceu. Até mesmo pelo fato de o BSC ter se iniciado com um projeto-piloto restrito a uma Superintendência e depois à DDC, a comunicação se mostrou tímida e sem muitos resultados. Diagnosticado esse problema e percebida a sua importância é que se espera, agora, um processo de comunicação mais eficiente, medido inclusive por um indicador presente no mapa, o GROE.

A Cemig Distribuição, mesmo no projeto-piloto dentro da DDC, apresentou dúvidas sobre como e até que nível o BSC deveria ser desdobrado e apenas com o processo de aprendizado pôde perceber que não havia necessidade de se criar um padrão, mas que deveria fazê-lo caso a caso, analisando seu custo e benefício. Na nova fase, foi elaborado um mapa corporativo e, a partir dele, desdobrados os mapas para as unidades de negócio e para as diretorias de suporte (recursos humanos, informática, financeiro, etc.). Desde então, o desdobramento é feito conforme as necessidades de cada área.

Uma questão recorrente é o envolvimento da alta administração no processo de implantação e uso do BSC. Na pesquisa fica claro como outrora existiu um foco na DDC e como o modelo avançou nessa diretoria devido ao seu envolvimento no processo. Todavia, como o negócio envolve outras diretorias e o mesmo envolvimento não aconteceu, as boas práticas e a gestão se restringem à DDC. Enquanto o BSC não foi visto como uma metodologia que deveria ser adotada em toda a organização e imposta – e não deixado à livre escolha – pela alta cúpula, o envolvimento das áreas se limitou à visão e vontade do diretor em adotá-lo ou não como a ferramenta de gestão. Este é um dos principais fatores apontados pelos entrevistados como causa do não atingimento do sucesso desejado. A partir de 2006, com a então imposição do BSC é que o desejado envolvimento das outras diretorias começa a surgir e esse tópico começa a adentrar na agenda dos diretores.

A Cemig não se preocupou, num primeiro momento, em levar ao entendimento dos funcionários o que era o BSC e qual o seu significado para o dia-a-dia do colaborador, alinhando os sistemas de recursos humanos à estratégia. Essa necessidade só aflorou após as dificuldades encontradas na implantação e quando se vislumbrou a oportunidade de quebrar as resistências, capacitando os funcionários dentro da metodologia. Bem como aconteceu na Açominas os sistemas de informação automatizados também foram adotados num segundo momento, após a utilização de controles via planilhas de *Excel* e apresentações em *Power Point*. A diferença é que na Cemig a dispersão geográfica gerava problemas, além de ser verificadas outras dificuldades, tal como o de confiabilidade, dadas a diferença metodológica no cálculo de indicadores e a lentidão na apuração dos mesmos. Também afirma que a utilização de sistemas de TI agrega muito valor à gestão via BSC, ainda que a mesma possa ser realizada sem os mesmos.

A utilização de um projeto-piloto na DDC foi importante no sucesso do uso do BSC porque ajudou a aprofundar conhecimentos sobre a metodologia, porém, como não teve o apoio linear de todas as diretorias, uma série de problemas que ocorreram, a maior parte deles exposto nos parágrafos anteriores.

7 Análise comparativa dos casos

O tamanho e a dispersão geográfica das empresas não são um fator crítico de sucesso abordado nitidamente na literatura, contudo, apresenta-se como um ponto crucial nesse processo. A Gerda Açominas, apesar da grandeza de seus números aqui mencionados, possui uma única unidade fabril no interior do estado de Minas Gerais, estrutura hierárquica mais enxuta, além dos escritórios regionais e da unidade portuária. A Cemig Distribuição, por sua vez, está presente em 774 municípios mineiros, possui estrutura hierárquica que foi criada a partir do processo de desverticalização da empresa, mas que ainda apresenta dificuldades de

atuar sob essa nova ótica e, obviamente, um número de funcionários muito superior ao da Açominas.

Outro dado do contexto que diferencia as duas empresas é a sua forma de controle. A Açominas, ex-estatal, incorporou-se à lógica e à cultura de fazer negócios no final dos anos 90 e, desde então, vem sendo gerida como uma empresa focalizada na criação de valor para o acionista e para os seus clientes, muitos dos quais são bastante exigentes e em meio a um ambiente altamente competitivo. A Cemig Distribuidora é uma empresa de economia mista, com ações negociadas na bolsa, cujo acionista majoritário é o governo do estado de Minas Gerais. Criada recentemente por meio da desverticalização da Cemig, faz parte de um mercado mais regulado e maduro. O quadro 1 faz uma análise comparativa dos casos:

Fatores Críticos	Gerdau Açominas	Cemig Distribuição
Alinhamento com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Está alinhado com o processo de planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Não existia o alinhamento no início, mas tem sido acertado à medida que a empresa evolui.
Operacionalização da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> A empresa já fazia uso de indicadores para medir o desempenho, o que facilitou neste ponto. 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa já fazia uso de indicadores para medir o desempenho, o que facilitou neste ponto.
Tornar a estratégia um processo contínuo	<ul style="list-style-type: none"> processo de reuniões de acompanhamento está consolidado; a empresa afirma haver boa integração entre o planejamento e o orçamento, porém não foi um aspecto que ela não conseguiu levar a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> processo de reuniões de acompanhamento não foi realizado com sucesso, mantendo-se nos níveis operacionais, com falta de comprometimento no nível da diretoria e do conselho; a empresa afirma haver boa integração entre o planejamento e o orçamento, porém não foi um aspecto que ela não conseguiu levar a cabo.
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação é um fator de sucesso e muita ênfase é dada a ela; sistema de remuneração variável está alinhado com as metas do BSC; o desdobramento para os níveis operacionais ocorre satisfatoriamente e, neste ponto, houve inovação com a adoção dos FCS. 	<ul style="list-style-type: none"> processo de comunicação foi muito tímido, ficando muito aquém do necessário; Não existe alinhamento com o sistema de remuneração variável e as recompensas se dão em viagens, seminários, promoções, etc; No início, com o projeto-piloto houve dúvidas sobre até onde desdobrar e o mesmo não ocorreu satisfatoriamente. A partir de 2006 foram criados mapas para as unidades de negócio e para as áreas meios desdobradas do mapa corporativo.
Envolvimento da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> Desde o início da implantação houve o envolvimento ativo da alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> O apoio da alta administração ficou restrito à DDC até 2006, quando a adoção do BSC foi imposta para todas as diretorias.
Alinhamento dos sistemas de suporte – Recursos Humanos e Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> A empresa procurou capacitar as pessoas na metodologia do BSC e em consonância com os objetivos estratégicos desde o princípio da implantação; Nos primeiros dois anos o controle foi por planilhas, facilitado pela concentração da maioria das informações em poucas localidades (apenas uma usina) e depois houve a implantação de sistemas de informação integrados. 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não se preocupou em levar o entendimento sobre o BSC aos funcionários no primeiro momento, apenas após perceber sua importância e mesmo assim limitado à DDC; Nos primeiros dois anos o controle foi por planilhas, dificultado pela dispersão geográfica (774 municípios) e depois houve a implantação de sistemas de informação integrados.
Questão de processos	<ul style="list-style-type: none"> Implantado no nível corporativo desde o início, com aplicação gradual dos conceitos (o mapa estratégico veio depois), com ajuda de consultoria e a introdução de algumas adaptações. A empresa ainda participa de grupos de discussão. 	<ul style="list-style-type: none"> O processo foi implantado por um projeto-piloto, com ajuda de consultoria e a empresa procura participar de grupos de discussões para evoluir no uso da ferramenta.

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Quadro 1 – Análise comparativa dos casos

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

8 Conclusão

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

No que tange ao objetivo de verificar se as empresas pesquisadas estão atentas aos fatores críticos de sucesso reconhecidos pela literatura do *Balanced Scorecard*, ficou evidente que a Açominas preocupou-se, em todos os momentos, em respeitar os fatores críticos, enxergando o BSC e a importância destes para que ele funcionasse plenamente. O caso da Cemig Distribuição mostrou menos observância aos fatores críticos e, conseqüentemente, o BSC não atingiu o sucesso esperado. A implantação do BSC na empresa se deu por intermédio de um projeto-piloto e, ainda que Kaplan e Norton (2006) recomendassem essa estratégia no caso de uma falta de comprometimento da alta administração – como ocorreu na Cemig –, esse piloto, pelo menos no curto prazo, não foi eficiente para galvanizar o suporte do uso do BSC por parte das demais diretorias

Todos os fatores críticos abordados impactam o sucesso da estratégia e amalgamados possuem efeito sinérgico. Entretanto, os entrevistados destacaram o envolvimento da alta administração como um dos fatores preponderantes, impactando inclusive outros fatores, como no caso da ausência das reuniões sistemáticas de acompanhamento pelos diretores na Cemig, corroborando o estudo de Prieto *et al.* (2006). A atuação dos líderes inspira os funcionários e, ainda que estes mostrem resistência, a cobrança no cumprimento das metas traçadas compromete mais o funcionário, mesmo sem a ligação com os sistemas de incentivos tradicionais. Em que pese ao pouco destaque dado pelos entrevistados à integração entre o planejamento e o orçamento, o alcance das metas previsto no BSC só é possível se os recursos para tanto estiverem alocados segundo as prioridades estabelecidas. Caso isso não ocorra, a estratégia terá planejado um conjunto de iniciativas e os recursos terão sido alocados para outras e, assim, a estratégia não se realizará conforme o previsto. Num segundo nível, a comunicação e tradução da estratégia em termos operacionais também se destacam como fundamentais para o alcance do sucesso, assim como a remuneração variável atrelada às metas, pois ajudam na compreensão da estratégia, principalmente pelo nível operacional.

Alguns fatores não originalmente tratados pela literatura mostraram-se relevantes e tiveram impactos substanciais no grau de sucesso das empresas. O primeiro deles é a cultura de planejamento, entendida como competências já instaladas na empresa, que esteve presente na Açominas antes da adoção do BSC e contribuiu para que este fosse levado de maneira mais participativa a todos na organização, além de ser vista como um complemento ao processo de planejamento estratégico. Na Cemig, esse processo foi mais centralizado e pouco participativo, precisando ser revisto. Outro ponto é a habilidade que ambas as empresas já tinham em lidar com indicadores de performance. A Gerdau Açominas, na execução de sua

estratégia, já fazia o uso de indicadores de desempenho, assim como a Cemig também o fazia, em grande parte, por exigências devido às normas da ISO e da ANEEL. O terceiro e último ponto é a criação dos FCS para desdobrar a estratégia para os níveis inferiores pela consultoria que auxiliou a Açominas na implantação do BSC. O desdobramento em FCS foi uma inovação que funcionou satisfatoriamente na empresa, sendo, de modo inclusivo, publicado posteriormente (CAIUBY; LUCIANO, 2005).

Este estudo demonstrou, ainda, a importância de se ater a fatores que são importantes para a gestão estratégica de qualquer organização, qualquer que seja a ferramenta ou a metodologia a ser usada para desdobrar e implantar a estratégia. Independentemente do uso do *Balanced Scorecard*, esta pesquisa mostra, no campo da gestão estratégica, que a observância aos fatores críticos aqui destacados permite às organizações uma visão mais compartilhada do negócio, recursos e esforços direcionados ao cumprimento dos mesmos objetivos e mais possibilidades de promover uma mudança cultural.

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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