



**X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão
Tecnológica ALTEC 2003**
“Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos
de la Globalización”



**A Perspectiva da Inovação no Balanced Scorecard: Os Bastidores da
Implementação em um Estudo de Caso**

Vanderli Correia Prieto
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção
vanderli@prietoassociados.com.br

Marly Monteiro de Carvalho
Professora Doutora da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção
marlymc@usp.br

Fernando José Barbin Laurindo
Professor Doutor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção
fjblau@usp.br

Resumo

Nestes tempos de grande turbulência a capacidade de inovação é condição chave para o sucesso dos negócios. Sobrevivem as empresas que forem capazes aplicar todos os seus recursos, em especial o conhecimento, na construção de vantagens competitivas. O conhecimento compartilhado entre todos os níveis e áreas da organização é a fonte para a inovação em produtos, melhoria de processos, solução criativa de problemas e melhoria contínua.

Também na área da administração estratégica, a empresa não poderá mais desperdiçar as suas forças com estratégias mal formuladas e restritas ao âmbito da alta administração. O Balanced Scorecard é uma ferramenta em sintonia com este contexto e aplica-se a compartilhar e administrar o conhecimento a respeito da estratégia envolvendo toda a organização. A proposta do BSC é atraente à medida que se propõe a sumarizar os indicadores em um documento de fácil visualização e viabilizar a comunicação da estratégia de uma maneira coesa, integrada e sistemática, além de prever o desdobramento da estratégia em indicadores que vão além dos financeiros e monitoram, também, os ativos intangíveis.

A proposta deste artigo é discutir aspectos da implementação do BSC, bem como os fatores críticos de sucesso e o grau das mudanças propostas, tendo como objeto a perspectiva da *inovação*, i.e., o conhecimento, habilidades e sistemas que traduzem o aprendizado e o crescimento da organização. O fundamento teórico apóia-se na linha de pesquisa da Administração Estratégica que define a ‘Visão da Empresa Baseada em Recursos’ e apresenta o conhecimento como o principal recurso para gerar vantagem competitiva.

Palavras-chave: balanced scorecard; indicadores e estratégia

A Perspectiva da Inovação no Balanced Scorecard: Os Bastidores da Implementação em um Estudo de Caso

1 - Introdução

Na era do conhecimento, caracterizada pelas constantes inovações e generalização da informação, dois grandes desafios se impõem às organizações. O desafio de ampliar as fronteiras de contato com o ambiente, através da troca com os *stakeholders*, e ao mesmo tempo manter o propósito organizacional expresso através da estratégia organizacional. Acontece que nestes tempos de grande turbulência no ambiente, conforme sugerido por diversos autores (Hamel e Prahalad, 1990; Porter, 2000), a empresa não poderá mais desperdiçar as suas forças com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades do cliente ou com pessoas que não compreendam ou não contribuam para a realização da estratégia da empresa.

Um outro desafio é criar valor pela utilização eficaz dos ativos intangíveis, que passa pela ampliação do relacionamento e gestão do conhecimento, o que só é possível pela capacitação e envolvimento das pessoas (Hamel e Prahalad, 1990).

Neste contexto é que, em 1992, David Norton e Robert Kaplan introduziram o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC). Destaque-se que o BSC tem se tornado uma ferramenta bastante popular. Aproximadamente 50% das 1000 empresas americanas elencadas pela *Fortune* e cerca de 40% na Europa utilizam a ferramenta, o que movimenta todo um mercado de consultoria para implantação e *softwares* de apoio.

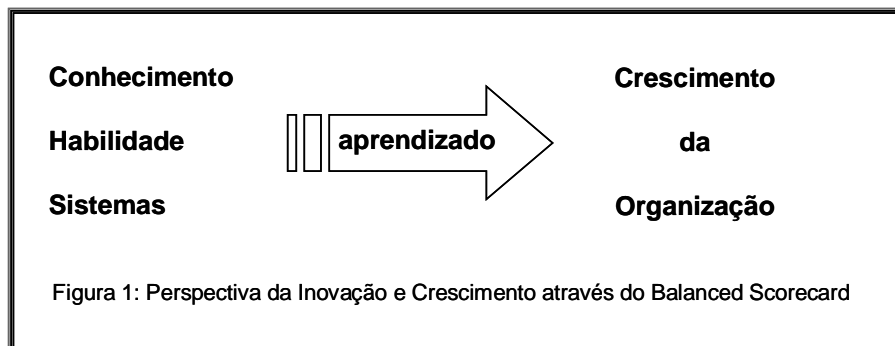
A ferramenta foi concebida para introduzir um conjunto equilibrado de indicadores de performance organizacional, incluindo medidas operacionais, além das medidas financeiras.

O foco financeiro-contábil dos métodos de medição de desempenho tradicionais eram condizentes com a era industrial, mas não compatíveis com as habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas atualmente (Kaplan e Norton, 1992), uma vez que não considera o valor dos ativos intangíveis.

De acordo com a nova metodologia, os indicadores foram organizados em quatro perspectivas: a *financeira*, a dos *clientes*, a dos *processos internos* e a de *aprendizado e crescimento*.

Na prática, os executivos expandiram o uso da ferramenta para o campo da estratégia, para comunicar a estratégia através da empresa.

A proposta deste artigo é discutir aspectos da implementação do BSC, bem como os fatores críticos de sucesso e o grau das mudanças propostas, tendo como objeto a perspectiva da *inovação*, i.e., o conhecimento, habilidades e sistemas que traduzem o aprendizado e o crescimento da organização (figura 1).



O fundamento teórico apóia-se na linha de pesquisa da Administração Estratégica que define a 'Visão da Empresa Baseada em Recursos' e apresenta o conhecimento como o principal recurso para gerar vantagem competitiva.

A opção metodológica para análise qualitativa foi à abordagem de estudo de caso (YIN, 2001), utilizando como instrumento de pesquisa um questionário semi-estruturado aplicado aos principais responsáveis pela implementação do BSC. A escolha da empresa deu-se em função de ter um sistema de *balanced scorecard* em funcionamento há mais de um ano, implementado de uma maneira sistematizada, o que, em tese, diminuiria os fatores críticos da implantação.

2 - Fundamentos do BSC

Segundo Carvalho & Laurindo (2003), existem várias abordagens disponíveis na literatura que tratam do alinhamento estratégico e seu desdobramento em metas, objetivos e requisitos organizacionais. No entanto, o modelo do *Balanced scorecard* (BSC) é um dos mais disseminados.

O BSC é uma ferramenta de controle estratégico da organização que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, a saber:

Perspectiva financeira: Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e o valor para os acionistas.

Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Perspectiva dos Clientes: Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo.

Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva dos processos internos: Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação, criando valor aos acionistas.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: Empresas com condição de serem cada vez melhor são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará através dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.

Através dos objetivos de aprendizado e crescimento a organização define a infra-estrutura necessária para alcançar os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são impulsionadores e levam aos resultados.

Visto de maneira integrada, o balanced scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão

valor específico ao mercado (clientes), os quais eventualmente proporcionarão aumentar o valor ao acionista (financeiro).

A Dinâmica da Implementação e do Acompanhamento da Estratégia através do BSC

A base para a elaboração do BSC é a definição ou revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para aquele determinado segmento de negócios. A estratégia será desdobrada em medidas de desempenho para cada uma das quatro perspectivas. A partir da estratégia serão definidos os indicadores para cada uma das quatro perspectivas. Tais metas devem ser levadas a todos os níveis da organização, através de uma composição de indicadores em efeito cascata.

A interdependência entre os indicadores das quatro perspectivas que, de maneira integrada levam a empresa a atingir suas metas globais, é indicada no mapa estratégico.

3 - A 'Visão da Empresa Baseada em Recursos' e as Vantagens Competitivas

No campo da Administração Estratégica existem duas linhas de pesquisa distintas que abordam a relação entre a estratégia empresarial e as condições de competitividade das empresas.

O primeiro grupo aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder do mercado e na estrutura industrial. O sucesso ou fracasso é resultado do posicionamento da empresa diante de fatores externos derivados da estrutura da indústria: força dos concorrentes, poder de barganha de compradores e vendedores, tecnologia empregada na diferenciação dos produtos, existência de barreiras à entrada de novas firmas, etc. O papel da estratégia, neste caso, é posicionar a empresa neste ambiente e proteger a firma das ações das forças competitivas. A vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de operar com custos mais baixos do que os dos seus concorrentes ou de operar de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores (Lei, Hitt e Bettis, 1996; Vasconcelos e Cyrino, 2000)

O segundo grupo apresenta um conjunto de idéias que deram origem à 'visão da empresa baseada em recursos'. A proposta desta corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e

controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

A teoria considera como fonte de vantagem competitiva tanto os recursos físicos como os recursos financeiros, mas também os recursos intangíveis (Itami e Roehl, 1987; Hall 1992).

Especialmente o conhecimento é considerado um recurso único, que não pode ser copiado e de valor central para a construção da vantagem competitiva. (Matusik e Hill, 1998).

D'Aveni (1995) associa ao conhecimento a capacidade da empresa de tirar vantagens da capacidade de *timing*: entrar primeiro em novos mercados, com novos produtos, e poder cobrar preços mais altos pela exclusividade do produto. Prahalad e Hamel (1990) atribuem ao *know-how* da empresa, as reais fontes de vantagem competitiva, que capacitam a empresa a formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados.

4 - Gestão do Conhecimento através do Balanced Scorecard

Os pesquisadores classificam o conhecimento disponível nas empresas de diversas maneiras diferentes. Duas maneiras mais comuns são a classificação do conhecimento em individual e coletivo e em tácito e explícito (Zander e Kogut, 1995 in Matusik e Hill, 1998; Polanyi, 1996 in Oliveira Jr, 2001(a))

O conhecimento coletivo é a somatória das competências, informação e conhecimento de cada pessoa individualmente. O conhecimento coletivo consiste nos princípios, rotinas e práticas organizacionais, planejamento da alta administração e o consenso organizacional obtido através das metas, experiências passadas, missão relacionamentos difundidos através da organização e compartilhados por um determinado número de pessoas.

O conhecimento tácito é o conhecimento aprendido por experiência e de difícil articulação, formalização e comunicação. Este tipo de conhecimento pode ser de posse individual ou coletiva.

O conhecimento explícito é codificável e transmissível em linguagem formal e sistemática, através dos métodos de trabalho, procedimentos, regras, etc.

O tipo de conhecimento tem relação direta com a sua aplicabilidade no contexto da administração estratégica. O tipo de conhecimento determinante do sucesso empresarial é o conhecimento que possa estar disponível, em diferentes níveis e áreas da organização, uma

vez que o desenvolvimento de novas idéias para criação de novos produtos, reformulação de processos e práticas administrativas que geram as competências essenciais são resultantes de um processo de aprendizagem inter-organizacional.

Prahalad e Hamel (1990) entendem que competência essencial é sinônimo de comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais em todos os níveis de pessoas e de funções.

A função da empresa, então, é administrar o conhecimento como um ativo estratégico, de forma a otimizar o desempenho organizacional (Oliveira Jr: 2001(b)). O que vai determinar o sucesso da empresa é a sua eficiência nesse processo de transformação de conhecimento existente no plano das idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas (Kogut e Zander, 1993 in Oliveira Jr, 2001(b)).

O BSC é uma ferramenta em sintonia com este contexto e aplica-se a compartilhar e administrar o conhecimento a respeito da estratégia, que deixa de ser um conhecimento restrito à alta administração.

A proposta do BSC é atraente à medida que se propõe a sumarizar os indicadores em um documento de fácil visualização e viabilizar a comunicação da estratégia de uma maneira coesa, integrada e sistemática (Kaplan e Norton, 2000).

5 - Gestão da Inovação e Melhoria de Performance Através do Balanced Scorecard

Uma construção e utilização adequada do BSC pode contribuir para a performance e inovação organizacional, à medida que:

(1) Cria valor através dos ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis determinam o potencial dos negócios. Intangíveis tais como idéias, reconhecimento da marca, fidelidade do cliente determinam o potencial de vendas e lucratividade da empresa (Sussland, 2001). Nesta mesma linha, D'Aveni (1995) afirma que parte do valor de uma empresa se deve à maneira como os recursos físicos são gerenciados através do *know how*, ou seja, como o talento gerencial e os recursos intelectuais são utilizados para empregar os recursos físicos. A contribuição do BSC se dá como uma ferramenta para gerenciamento destes recursos, através das perspectivas não financeiras. Indicadores definidos nestas perspectivas permitem acompanhar se a empresa está gerando

competências em aspectos chaves que vão sustentar a posição competitiva da empresa, tais como velocidade de lançamento de novos produtos, produtividade dos processos e desenvolvimento de recursos humanos.

(2) Pode antecipar problemas que possam afetar a implementação da estratégia.

O tradicional planejamento com foco nos indicadores financeiros aponta para resultados a curto prazo e não prioriza áreas que no médio-longo prazo podem comprometer o desempenho da empresa. No BSC os indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), específicos da perspectiva financeira, e os indicadores de tendência (*leading indicators*), característicos das outras três perspectivas, estão diretamente ligados. Assim, se o direcionador aponta na direção correta e os resultados não são bons, tem-se uma indicação que a estratégia utilizada pode não ser adequada. Se os direcionadores não se mostram tão positivos, problemas futuros podem ser esperados. Desta forma, é possível acompanhar as variações que, no futuro, afetarão os resultados e a organização tem um potencial para se tornar mais pró-ativa.

(3) Ajuda a criar uma cultura que agregue valor ao cliente

Pesquisa de Macedo-Soares e Ratton (1999) mostrou que os tradicionais sistemas de medição de desempenho fazem com que o foco no cliente não ocorra e as diretrizes para ações voltadas à satisfação do cliente fiquem deslocadas das metas gerais da estratégia. A proposta do BSC é que sejam definidas medidas de satisfação, retenção e aquisição de clientes. Como as perspectivas estão interligadas, até mesmo executivos muito habituados a acompanhar a performance pelos resultados financeiros vão ser guiados a analisar os resultados relativos a clientes.

(5) Impulsiona a construção de competências essenciais

A literatura de administração estabelece um elo entre aprendizagem organizacional e competências essenciais. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização (Prahalad e Hamel, 1990). A aquisição de conhecimento isolada é insuficiente para o desenvolvimento de competências essenciais (Lei, Hitt e Bettis, 1996). Em um ambiente dinâmico, até mesmo empresas líderes, se não adquirirem novas competências serão suplantadas pelas empresas não-líderes que têm incentivo para continuarem a aprender e desenvolver habilidades para aumentar a sua participação de mercado (Lei, Hitt e Bettis, 1996).

A utilização do BSC para comunicar a estratégia em todos os níveis organizacionais gera um clima favorável à aprendizagem. As soluções para o alcance dos objetivos estratégicos passam a ser delineadas em um processo conjunto. O processo sinérgico que se estabelece, faz com que o conhecimento retorne para a organização dentro de um nível mais elevado.

A idéia presente é a do conhecimento como um recurso dinâmico, e cuja ferramenta para aumentar e refinar o “estoque” desse recurso é o processo de aprendizagem organizacional. (Oliveira Jr, 2001 (b)). Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências essenciais não diminuem com o uso, pelo contrário, o conhecimento se desvanece se não for usado (Prahalad e Hamel, 1990)

(6) Desenvolve abordagem pró-ativa na solução de problemas

A partir do mapeamento dos objetivos estratégicos é possível estabelecer o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) de melhoria contínua. Torna-se mais fácil identificar problemas, definir oportunidades de melhoria e implementar soluções. Se uma meta encontra-se abaixo do esperado, os empregados podem rapidamente lançar mão dos métodos de solução de problemas potenciais a fim de corrigir o curso da ação.

6 - Fatores Críticos para a Inovação através do BSC

Fatores de natureza comportamental e técnica podem comprometer o uso adequado da ferramenta e, conseqüentemente a dinâmica de inovação através do BSC, tais como:

(1) Restringir o BSC à alta gerência: A "síndrome de brinquedos dos executivos" (Rousseau e Rousseau, 2000) acontece quando o BSC restringe-se à alta gerência. A ferramenta perde seu efeito porque as ações para implantação da estratégia não serão alinhadas.

(2) Risco de não formular uma estratégia clara: Uma cultura de não compartilhamento das informações pode ser um obstáculo para o consenso e a formulação a estratégia. Eisenhardt (1999) afirma que o sucesso da estratégia emerge de um processo de decisão no qual os executivos desenvolvem uma intuição coletiva, aceitam o conflito que leve a formulação de múltiplas alternativas, fazem escolhas dentro de uma velocidade adequada e evitam políticas.

(3) Risco de não equilibrar as quatro perspectivas: Devido à importância da perspectiva financeira, por exemplo para apresentar resultados aos acionistas, há o risco desta perspectiva vir a dominar as outras recebendo muito maior atenção na formulação dos indicadores e no acompanhamento dos resultados (Epstein e Manzoni, 1997). Ou ainda, segundo Rousseau e Rousseau (2000), pode vir a ocorrer a "Síndrome do equilíbrio ou melhor prática": após identificar a ineficiência de seu sistema de medição de desempenho, a organização simplesmente acrescenta indicadores não financeiros ou copia um modelo de BSC de outra empresa do setor. Tal ineficiência pode se dar em função de não conseguir atualizar os dados, ter indicadores não conectados a estratégia, ter muitos indicadores, ter principalmente indicadores financeiros e ter muitos indicadores de ocorrência (*lagging measures*).

(4) Falta de envolvimento da liderança: Kaplan (2000) aponta o envolvimento ativo da equipe executiva como sendo a condição isolada mais importante para criar uma organização orientada para a estratégia. Também Rousseau e Rousseau (2000) fazem uma crítica ao desenvolvimento do BSC liderado por pessoal de TI. Segundo os autores, embora um eficiente sistema de informação seja um fator crítico de sucesso na implementação do BSC, a elaboração do BSC é atribuição da alta gerência e seu ativo envolvimento é fundamental.

(5) Integração Inadequada dos Interesses dos Clientes: Lawton (2002) faz uma crítica aos indicadores definidos na perspectiva dos clientes do ponto de vista da organização (imagem, atendimento, satisfação) sem que os clientes pudessem definir, eles mesmos, quais são as suas áreas de interesse. Dentre estas áreas, o autor define características dos processos, atributos dos produtos e serviços e resultados esperados dos processos. Nesta mesma linha, Prieto & Carvalho (2002), ao abordar a questão de estratégias voltadas para o cliente, ressaltam que as empresas que as adotam precisam inclusive estar dispostas a mudar os processos para atender aos requisitos do cliente.

(6) Inexistência de vinculação aos processos de recursos humanos através de um sistema de recompensa alinhado com o BSC e a definição de competências.

Outros fatores elencados por Rousseau e Rousseau (2000) são a falta de definição das ações de implementação e acompanhamento e a ausência de um sistema de informação amplo para a gestão do desempenho.

7 - Estudo de Caso da Implantação do Balanced Scorecard no Unibanco

O histórico de implantação do Balanced Scorecard no Brasil tem apenas 6 anos. O Unibanco, terceira maior instituição financeira privada do país, está entre as 40 companhias que o adotam (Herzog:2003).

A implantação do BSC começou no final de 1999 nas quatro unidades de negócio do banco – varejo, atacado, seguros e gestão do patrimônio - e estava estruturado no final de 2000. A corporação definiu a visão de futuro que foi desmembrada em objetivos estratégicos e em fatores críticos de sucesso (FCS) de acordo com as 4 perspectivas propostas por Kaplan e Norton, com base nas diretrizes estratégicas das unidades de negócio. BSC's alinhados, a corporação passou, então, a explicar a metodologia aos 28.000 funcionários.

O plano de comunicação estabelecido para a implantação do BSC utiliza uma linguagem simples, criativa e de fácil memorização. A própria ferramenta foi introduzida no Unibanco com um nome diferente do original, é conhecida como PDG – Painel de Gestão. É impossível mencionar o *Balanced Scorecard* para quem não conhece a metodologia sem ter que explicá-la. Os navegadores catarinenses da família Schürmann foram contratados para dar palestras fazendo uma analogia da sua experiência com o papel dos executivos na concretização da estratégia. O acionista e presidente da corporação participou da divulgação aos executivos e gravou um vídeo, exibido a todos os funcionários, quando da apresentação da proposta a eles pelos executivos.

Uma unidade que se destaca pela forma de implantação do BSC é a unidade de seguros – Unibanco AIG Seguros & Previdência. O presidente da unidade participa ativamente de todo o processo. Foi criado um símbolo para o programa, um leão, batizado de LEO – Liderança, Espírito Empreendedor e Organização, alguns dos atributos necessários para alcançar as metas propostas. Nesta unidade a visão de futuro que vigorou de 2000 a 2002 foi definida como 3-3-3: ser em três anos um dos três maiores grupos seguradores em três aspectos: market share, satisfação dos clientes e lucro líquido. A empresa alcançou os resultados quanto à satisfação dos clientes.

A partir de 2003 até 2006, o Unibanco AIG trabalha com uma nova visão de futuro. Desta vez o processo recebeu o nome de Copa do Milhão devido a viagens à Copa da Alemanha que serão proporcionadas a equipes que conseguirem atingir as metas. A visão de futuro é “ser a primeira companhia do mercado em pessoa física até 2006, consolidando a

liderança em pessoa jurídica”. O objetivo é ‘vender 1.000.000 de apólices em cada um dos produtos foco’, que são os principais produtos da seguradora.

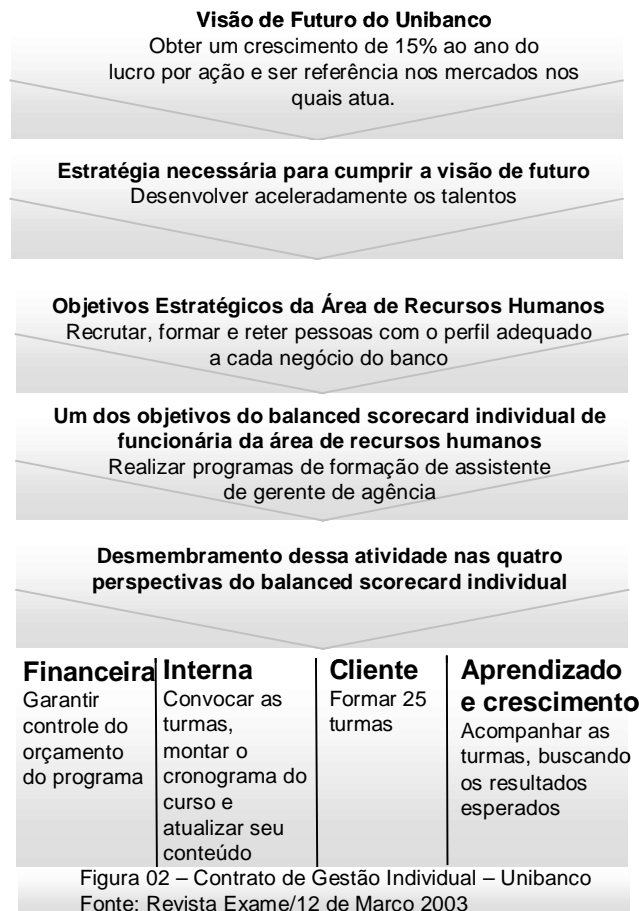
Contrato de gestão

No esforço de desdobrar a estratégia para todos os níveis organizacionais, cada um dos funcionários do Unibanco tem hoje um ‘contrato de gestão’ (figura 2) elaborado nos mesmos moldes do BSC. O contrato de gestão é constituído por objetivos individuais desmembrados nas 4 perspectivas. Tais objetivos estão relacionados aos objetivos estratégicos da área em que o funcionário trabalha, que por sua vez estão relacionados à estratégia da corporação. Neste aspecto, vêm sendo realizadas as primeiras ações para atrelar a remuneração variável aos indicadores do BSC.

Acompanhamento

O Comitê de Planejamento Executivo formado pelo acionista presidente da corporação e pelos presidentes das unidades de negócios analisa mensalmente os indicadores financeiros e trimestralmente todas as perspectivas. No total são 20 a 30 indicadores estratégicos.

CONTRATO DE GESTÃO



No caso do Unibanco AIG, semanalmente há uma reunião de acompanhamento do presidente da unidade com seus executivos. São 24 indicadores estratégicos e 200 operacionais. No dia a dia, cada diretoria da unidade faz a gestão dos seus indicadores, em um total de 18 BSC's.

Resultados e Fatores Críticos de Sucesso

Na tabela 01 estão relacionados os principais resultados decorrentes da implantação do BSC nas áreas pesquisadas, Unibanco AIG e Unibanco Serviços, uma unidade de apoio às 4 unidades de negócio do banco.

Outros benefícios relacionados à implantação do BSC:

- Cada unidade tinha a sua forma de implementação da estratégia e o foco era nos resultados financeiros. O BSC criou uma padronização em torno das quatro perspectivas, incluindo indicadores para os ativos intangíveis.

- O fato de estarem sendo utilizados indicadores comuns a todas as unidades (indicadores de tendência) faz com que se eleve o nível de prestação de contas, levando à uma análise conjunta dos resultados e ao *benchmarking*.

RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC - UNIBANCO		
Perspectiva	Fator Crítico de Sucesso	Melhoria resultante
Cientes	Conhecer bem os nossos clientes e suas necessidades *	. Foram criadas duas diretorias, pessoa física e pessoa jurídica para atender as necessidades específicas destes clientes. . Implantação de uma base de dados única (seguros automóvel – vida – lar)
Aprendizado e crescimento	Adotar práticas excelentes de gestão	. Introdução do portal de gestão do Unibanco. Contém todas as informações necessárias para gerenciamento de pessoas.
Processos	. oferecer produtos e serviços competitivos em todos os canais . aumentar o market share dos produtos focados *	. desenvolvimento de produtos específicos para venda pelo canal comercial (corretor de seguros) . criado ‘rally’ com prêmios relacionados a venda de seguros não automóvel
Aprendizado e crescimento	Remunerar e reconhecer de acordo com a estratégia corporativa **	. sistema de remuneração vinculado à performance dos indicadores estratégicos da área.
Aprendizado e crescimento	Aumentar a fidelidade da avaliação da performance individual **	. Implantado o contrato de gestão (figura x)
Tabela 01 – Resultados da implantação do Balanced Scorecard no Unibanco * refere-se ao Unibanco AIG – Seguros ** refere-se ao BSC da Unidade de Serviços		

- A importância atribuída aos indicadores de tendência vai aumentando com o aprendizado, à medida que o executivo consegue visualizar que determinado desempenho financeiro tem uma relação direta com tais indicadores.

- A implantação gera um processo de aprendizado em torno da própria estratégia e do uso de ferramentas de gestão.

- O mapeamento da estratégia deixa claro quais são os fatores críticos de sucesso para o negócio e serve para definir a prioridade dos investimentos.

8- Análise e Limitações do Caso

A implantação do BSC no Unibanco ainda é muito recente. Depois de um ciclo de três anos, a corporação elaborou o seu segundo mapa estratégico. A fase atual é de consolidação quanto ao uso da ferramenta e, também, de aprendizagem, principalmente quanto à importância e uso dos indicadores que monitoram os ativos intangíveis. A tendência, ainda mais pela cultura característica de uma instituição financeira, ainda é de dar uma atenção maior aos resultados financeiros.

O nível dos resultados e até mesmo da motivação com a aplicação da ferramenta varia de uma unidade de negócio para outra. A unidade Unibanco AIG Seguros é apontada como sendo a unidade que se apropriou rapidamente da ferramenta e já obtém resultados. É também uma unidade onde o presidente participa ativamente do processo. A literatura de administração aponta a participação da alta administração e bom relacionamento entre os executivos de uma mesma área como sendo fatores fundamentais de sucesso quando o assunto é discutir e implementar a estratégia, o que pode estar sendo confirmado neste caso. São pontos fortes deste caso, o desdobramento da estratégia a todos os níveis da organização, através do contrato de gestão e o processo de comunicação adotado para introduzir a ferramenta e a estratégia, contando com a participação ativa da alta administração e uma linguagem simples.

Sabe-se que nem todos os objetivos propostos foram alcançados no final de 2003. Não foi possível avaliar o impacto deste fato no processo. A partir do momento que houver um histórico, será natural que a qualidade da estratégia também venha a ser analisada.

9 – Conclusões

A inovação através da gestão do conhecimento é imprescindível devido a alta competitividade da economia globalizada. A ideia presente, é que o conhecimento é um recurso valioso para gerar inovação através da criação de novos produtos, nova tecnologia e melhoria contínua dos processos e das práticas administrativas. A inovação traz vantagem competitiva à medida que permite às empresas entrarem em novos mercados antes dos concorrentes e praticar preços mais altos pela exclusividade dos produtos. Para que isto aconteça, a empresa precisa compartilhar o conhecimento, uma vez que as mudanças e a inovação ocorrem pelo esforço sinérgico de todas as áreas e níveis organizacionais. A

contribuição do BSC é a de ser uma ferramenta que ajuda a compartilhar o conhecimento a respeito da estratégia por toda a empresa de forma coesa e integrada. Os indicadores são organizados incluindo as perspectivas que monitoram os ativos intangíveis, permitindo monitorar, inclusive, a aquisição de novos conhecimentos. Pudemos constatar que alguns fatores estão atrelados ao sucesso quanto ao uso do BSC: a qualidade da estratégia, a clareza da comunicação, o envolvimento da alta administração e a mudança de cultura quanto ao uso de indicadores que monitoram os ativos intangíveis. Sem uma estratégia que permeie todos os níveis hierárquicos da empresa, as chances de sucesso no alcance dos objetivos organizacionais são mínimas em ambientes turbulentos.

Referências Bibliográficas

- Carvalho, M.M.; Laurindo, F.J.B.L. (2003)Estratégias para a Competitividade. São Paulo: Editora Futura, no prelo.
- Carvalho, M.M. E Prieto, V.C. (2002). Gestão do Relacionamento com o Cliente em Mercados Business to Business. In: . Ix Simpósio de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru/Unesp. Bauru. Anais. Bauru:UNESP
- D'Aveni, R. A. (1995).Hiper competição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus.
- Eisenhardt, K.M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*.p. 65-72
- Epstein, M.J.; Manzoni, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau the Board: translating strategy into action. *Management Accounting*. Aug. p. 28-36
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*.
- Hamel, G. e Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, p.79-91.
- Herzog, Ana Luiza. (2003). Pensar, planejar...e fazer. *Revista Exame*. Mar. p. 52-56.
- Itami, H.; Roehl, T. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Kogut, B; Zander, U; (1993) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. in Oliveira Jr., M.M. *Competitividade Baseada no Conhecimento* In: Cavalcanti, M. Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001(b).
- Kogut, B; Zander, U; (1995) Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. In: Matusik, S.F. e Hill C. W L The Utilization of Contingent Work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol 23, n.4 1998.
- Lawton, R. (2002). Balance Your Balanced Scorecard: categories of measures should reflect key values of both organizations and customers.*Quality Progress*. Mar.
- Lei, D.; Hitt, M.A.; Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22, 4, p. 549-569.

- Macedo-Soares, T.D.L.A.; Ratton, C.A. (1999). Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. Out/Dez. v. 39, n.4, p.46-59
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management *Strategic Management Journal*; Chichester; Jun.
- Matusik, S.F. e Hill C. W L (1998). The Utilization of Contingent Work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol 23, n.4.
- Oliveira Jr., M.M. (2001(a)). *Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa*. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Ed. Atlas, p. 121-156.
- Oliveira Jr., M.M. (2001(b)). *Competitividade Baseada no Conhecimento* In: Cavalcanti, M. *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Pioneira.
- Polanyi, M. (1996) The Tacit Dimension. In: Oliveira Jr., M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001(a), p. 121-156.
- Porter, Michael. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov/Dec.
- Porter, Michael. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Sep/Out.
- Porter, Michael. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Jan/fev.
- Porter, Michael. (1996). Using the balanced scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Jan/fev.
- Rousseau, Y. e Rousseau, P. (2000). The Role of Performance Management in Strategy Realization. *CMA Management*. Dec/Jan.
- Sussland, W.A. (2001) Creating Business Value Through Intangibles. *Journal of Business Strategy*. Nov/dez. p.23-28
- Vasconcelos, F.C. e Cyrino, A.B.(2000) Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Out/dez , v. 40, n. 4.
- YIN, Robert. (2001) Estudo de Caso: *Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.