

**FOR RELEASE OF CORPORATE STRATEGIES BASED ON BALANCED SCORECARD
- BSC: CONTROLAR COMPANY - A CASE STUDY.**

Maria do Carmo Assis Todorov (Universidade Nove de Julho, SP, Brazil) – madu4@hotmail.com
Claudia Terezinha Kniess (Universidade Nove de Julho, SP, Brazil) – kniesscl@yahoo.com.br
Marcos Brandão (Controlar S.A, SP, Brazil) – marcosbrandao@controlar.com.br

The Balanced Scorecard - *BSC* is a performance measurement tool developed by Kaplan and Norton (1997). According to Ruas (2003) and Galas and Forte (2005) the Balanced Scorecard is an innovative method for evaluating business performance, but the spread of the concepts and the indicators of the *BSC* for all hierarchic levels of the organization, according to Kaplan and Norton (1999), is a critical factor in its implementation. Within this context, the aim of this study is to examine how to disseminate corporate strategies based on the *BSC* through a case study on a company providing environmental services. As a result, it highlights that the company studied disseminates corporate strategies through an innovative organizational method, PEG -Award for Excellence in Management, taking into account the three dimensions of sustainability (economic, social and environmental).

Keywords: Corporate Strategy; Balanced Scorecard; Innovation and Sustainability.

A DISSEMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS BASEADAS NO *BALANCED SCORECARD* - BSC: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTROLAR

O *Balanced Scorecard* (*BSC*) é uma ferramenta de medição de desempenho, desenvolvida por Norton e Kaplan (1997). Segundo Ruas (2003) e Galas e Forte (2005) o *Balanced Scorecard* é um método inovador de avaliação de desempenho empresarial, mas a disseminação dos conceitos e indicadores do *BSC* para todos os níveis hierárquicos da organização, segundo Kaplan e Norton (1999), é um dos fatores críticos na sua implantação. Dentro desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre a disseminação das estratégias corporativas baseadas no *BSC* por meio de um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais (Controlar). Como resultado, destaca-se que a empresa estudada dissemina as estratégias corporativas por meio de um método organizacional inovador, o PEG - Prêmio de Excelência em Gestão, levando em conta as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental).

Palavras-Chave: Estratégia Corporativa, *Balanced Scorecard*, Inovação e Sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de medição de desempenho, desenvolvida por Norton e Kaplan (1997). Segundo Ruas (2003) e Galas e Forte (2005) o *Balanced Scorecard* é um método inovador de avaliação de desempenho empresarial, mas a disseminação dos conceitos e indicadores do *BSC* para todos os níveis hierárquicos da organização, segundo Kaplan e Norton (1999), é um dos fatores críticos na sua implantação. Ainda em pesquisa realizada por Kaplan e Norton (1997), para vários executivos, a implantação do *Balanced Scorecard* não é simples.

Segundo Schneiderman (1999), o *Balanced Scorecard* implica mudança organizacional, e para que as organizações mudem é preciso que os empregados conheçam as metas e os meios.

Há vários estudos, como por exemplo: Galas e Forte (2005); Goldszmidt (2003), que mostram a importância do uso do *BSC*, na disseminação das estratégias corporativas entre todos da organização. Dessa forma, este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: “Como disseminar as estratégias corporativas baseadas no *BSC* em uma empresa de prestação de serviço ambiental?”

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como disseminar as estratégias corporativas baseadas no *BSC* por meio de um estudo de caso em uma empresa que presta serviços ambientais.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- a) analisar a implantação do *BSC* em uma empresa que presta serviços ambientais;
- b) levantar as contribuições do *BSC* para disseminação das estratégias corporativas;
- c) verificar se a implantação do *BSC* é caracterizada como uma inovação sustentável.

Para apresentação deste artigo foram desenvolvidas cinco seções, incluindo esta introdutória, na qual foi apresentada uma contextualização do problema e os objetivos. Na seção dois são apresentados os Polos Teóricos sobre Estratégia, *Balanced Scorecard*, Sustentabilidade e Inovação. A seção três traz a metodologia da pesquisa. A seção quatro reúne os resultados da pesquisa e, por fim, na última seção, as considerações finais e recomendações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

Mintzberg (1986) definiu estratégia como uma ferramenta gerencial fundamental para as organizações. “Embora seja verdade que muitas estratégias planejadas são mal concebidas, creio que o problema, frequentemente, reside um passo além, na distinção que fazemos entre formulação e implementação – a premissa comum de que o pensamento deve ser independente (e preceder) à ação” (Mintzberg, 1998, p. 424).

Segundo Mintzberg (2004), todo fracasso de implementação gera um fracasso de formulação, por isso, os profissionais envolvidos na formulação devem ser os mesmos da implementação.

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas estão mais engajadas nas questões operacionais do dia a dia do que no processo de formulação e implementação da estratégia,

por isso precisam regenerar suas estratégias, refletindo as novas competências que precisamos desenvolver para oferecer novos tipos de benefícios aos clientes.

Para Porter (1996), a estratégia está associada à criação de valor para os acionistas. “A consistência garante que as vantagens competitivas das atividades acumulem e não se desgastem. Torna a estratégia mais fácil de ser comunicada aos clientes, funcionários e acionistas, e melhora a implementação através da homogeneidade de objetivos dentro da corporação.” (Porter, 1996, p. 15)

Para Kaplan e Norton (1997), a partir da perspectiva do *Balanced Scorecard*, a estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados:

a) **a estratégia é um processo contínuo** – significa reconhecer que o processo da estratégia se inicia com a definição da missão e, de forma contínua, deve ser desdobrado para as ações dos colaboradores da organização, que têm seus objetivos individuais alinhados a ela. O processo é contínuo porque ele é monitorado constantemente pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa;

b) **a estratégia é uma hipótese** – significa reconhecer que o movimento da empresa de sua situação atual para o destino estratégico é algo inédito para a organização e mercado pelas incertezas existentes tanto no âmbito da sociedade, como do ambiente competitivo;

c) **a estratégia consiste em termos estratégicos complementares** – significa reconhecer que a estratégia é desdobrada em temas estratégicos para estimular a análise, o debate de novas ideias e a imaginação dos colaboradores. Esses temas permitem determinar prioridades da organização em temas conflitantes como, por exemplo, a ênfase no curto ou longo prazo, ou ainda a busca de crescimento das vendas *versus* a rentabilidade;

d) **a estratégia equilibra forças contraditórias** – significa reconhecer que o objetivo de toda estratégia é a criação de valor para o acionista. Entretanto, esse objetivo somente será atingido se a empresa conseguir gerar, em primeiro lugar, valor para os clientes, e em seguida, para os colaboradores e demais interessados no negócio;

e) **a estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada** – significa reconhecer que a organização precisa fazer uma escolha sobre qual segmento de clientes é mais importante para ela e, a partir daí, desenvolver uma proposta de valor diferenciada, que estimule esses clientes a fazer negócios com a empresa;

f) **a estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor** – significa reconhecer que a proposta de valor somente chegará até os clientes se os processos internos de negócio e as atividades internas da organização estiverem alinhados a ela;

g) **a estratégia transforma os ativos intangíveis** – significa reconhecer que a perspectiva do aprendizado e conhecimento é o fundamento de toda a estratégia e do processo de criação de valor. O desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação, o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes.

Segundo ainda Kaplan e Norton (1997), a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor. O Quadro 1 apresenta a comparação entre um modelo de estratégia da década passada e um modelo alternativo, segundo Porter (1999).

Quadro 1 - Visões alternativas da estratégia

O modelo de estratégia implícita da década passada	Vantagem competitiva sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor.	Posição competitiva singular para a empresa.
<i>Benchmarking</i> de todas as atividades e obtenção das melhores práticas.	Atividades alinhadas com a estratégia.
Terceirização agressiva e parcerias para ganhar eficiências.	<i>Trade-offs</i> e escolhas claras em comparação aos concorrentes.
Vantagens fundamentam-se em alguns fatores-chave de sucesso, em recursos críticos, em competências essenciais.	Vantagem competitiva surge da adequação das atividades. A sustentabilidade vem do sistema de atividades como um todo, e não de suas partes.
Flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças dos concorrentes e do mercado.	Eficiência operacional, uma certeza.

Fonte: Porter (1999, p. 76).

2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (*BSC*) foi desenvolvido em um momento que os métodos anteriores de avaliação de desempenho empresarial estavam desacreditados e onde se percebia que apenas a avaliação financeira não era suficiente para uma empresa ser sustentável (Kaplan & Norton, 1997). O *BSC* foi idealizado por David Norton, executivo principal do Nolan Norton e teve como suporte acadêmico, Robert Kaplan.

Os estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton mostraram a importância de vincular as medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1997), pois os objetivos e medidas utilizadas no *BSC* vão muito além das medidas de desempenho financeiro e não financeiro, provêm de um processo hierárquico (*top-down*) orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, reproduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. E esta reprodução da missão e da estratégia é feita por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, conforme Figura 1.



Figura 1 – Perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Para se alcançar a inovação é necessário que os procedimentos organizacionais estejam estrategicamente alinhados. O BSC não é um sistema de controle, mas de comunicação, informação e aprendizado.

Os autores Bitó, Czerny (2010); Menezes, Queiroz, Brito, Jose (2006); Galas, Ponte (2006); Goldszmidt (2003) corroboram que há a necessidade de disseminar o BSC nos diferentes níveis da organização para que o alinhamento ocorra.

Para Herrero (2005), o BSC pode ser entendido em duas dimensões: um sistema de gestão, em que a estratégia de uma empresa é traduzida nos objetivos, medidas, metas e iniciativas para os colaboradores da organização e uma ferramenta gerencial que transforma os ativos intangíveis em valor para os *stakeholders*.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) é preciso transformar a estratégia em tarefa diária de todos. Para isso é preciso:

- a) promover a consciência estratégica;
- b) que os colaboradores conheçam e compreendam a estratégia, a fim de que contribuam para sua implementação;
- c) alinhar os objetivos pessoais;
- d) que os colaboradores compreendam a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia;
- e) alinhar incentivos e recompensas;
- f) que os colaboradores percebam que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização;

- g) que os colaboradores saibam que representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais;
- h) alinhar o desenvolvimento de competências.

As causas mais comuns de fracasso na implementação do *BSC* nos processos organizacionais são (Kaplan e Norton, 2001, p. 369):

- a) falta de comprometimento da alta administração;
- b) envolvimento de poucas pessoas;
- c) encastelamento do *scorecard* no topo;
- d) processos de desenvolvimento muito longos – o *BSC* como projeto de mensuração de ocasião única;
- e) tratamento do *BSC* como projeto de área de sistemas;
- f) contratação de consultores inexperientes;
- g) implementação do *BSC* apenas para fins de remuneração. Os *scorecards* e “mapas estratégicos” apresentam a estratégia como uma informação quantificada em forma de gráfico que motiva e impulsiona o desempenho.

Conforme Kaplan e Norton (2008), muitas organizações que já utilizam o *BSC*, juntamente com outras ferramentas de planejamento, ainda têm dificuldades em coordenar estratégia e operações. Baseado nesta dificuldade, os autores apresentam um processo intencional de gerenciamento de sistemas em seis etapas, para unir estratégia e operações: a) desenvolver a estratégia; b) planejar a estratégia; c) alinhar a empresa com a estratégia; d) planejar as operações; e) monitorar e aprender com as operações; f) testar e adaptar a sua estratégia e, para que esta funcione, os colaboradores devem entendê-la e apoiá-la.

2.3 Sustentabilidade

Sustentabilidade não é um termo novo, mas foi a partir da criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development – WCED), pela ONU, em 1983, que os conceitos sobre desenvolvimento sustentável começaram a se formalizar. O Relatório Brundtland, elaborado pelo WCED define desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades.” (WCED, 1987)

O conceito do *Triple Botton Line* (Elkington, 1999), que divide a sustentabilidade em três pilares – econômico, ambiental e social –, indica a interação entre os resultados financeiros, ambientais e sociais na mensuração do desempenho corporativo.

Ainda segundo Almeida (2002), Leal (2009) e Scharf (2004), para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira economicamente viável, produzindo sem agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região onde atuam, envolvendo uma mudança na cultura da organização.

As empresas modernas não devem pensar somente em cumprir as leis ambientais de um país, estado ou município. Elas devem ser, na medida do possível, pró-

ativas e planejar suas atividades de uma maneira sustentável. De fato, as empresas que se comportam de uma maneira mais sustentável, pensando no seu futuro, têm um desempenho melhor nos seus negócios (Amaral, 2004).

Estudos feitos por Hart e Milstein (2004), mostram que a gestão pautada sob o conceito do desenvolvimento sustentável proporciona geração de valor ao acionista, a partir da redução dos níveis de consumo de matéria-prima e de poluição.

2.4 Inovação

Inovação, segundo o *Manual de Oslo*, “é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local ou nas relações externas.” (OECD, 1997, p. 55)

Dormann e Holliday (2002) apontam quatro questões que as empresas devem formular durante o desenvolvimento de processos inovadores, para garantir a sustentabilidade no processo:

- a) Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do nosso processo criativo?
- b) Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do processo de gestão empresarial?
- c) Quando e como a visão externa poderá ser incorporada ao processo criativo de desenvolvimento da inovação?
- d) Quais processos são mais adequados para aumentar o valor do capital intelectual da empresa?

Para Daroit e Nascimento (2004), Carvalho (2009) e Barbieri *et al.* (2010), a inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de novos produtos ou processos que agregam valor para o cliente, mas é preciso uma maior compreensão por parte das organizações sobre o papel da inovação com relação a seus efeitos sobre a sociedade e o meio ambiente. Para Figge; Schaltegger; Wagner (2002), o *BSC* é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito ou definir hipóteses, e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. O estudo de caso único adotado aqui representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “[...] o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características significativas da vida real.” (Yin, 2005, p. 20)

Segundo Yin (2005), não é possível definir os critérios de interpretação das descobertas, mas esta interpretação deve ser feita com base nas proposições. Além das proposições deste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: entrevistas, documentos e observação direta e indireta.

3.1 Proposição da pesquisa

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Quadro 2, para elaboração das questões da pesquisa de campo.

Quadro 2: Proposições e questões de Pesquisa

Proposições	Fundamento teórico	Questão
P1. A distinção entre formulação e implementação da estratégia é um problema.	Mintzberg (1998)	1. Como a empresa formula e implementa a estratégia organizacional?
P2. A formulação e a implementação da estratégia devem ser feitas pelos mesmos profissionais e de forma clara para que haja consenso.	Mintzberg (2004); Barbosa (2006)	2. Quem formula e quem implementa a estratégia organizacional?
P3. A estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio.	Porter (1996); Kaplan, Norton, <i>apud</i> Herrero (2005)	3. Que valor a estratégia agrega ao acionista, colaboradores e demais interessados no negócio?
P4. A estratégia é um processo contínuo onde a missão deve ser desdobrada para as ações dos colaboradores da organização e monitorada por sistemas gerenciais da empresa.	Kaplan, Norton, <i>apud</i> Herrero (2005)	4. Como a missão é desdobrada para as ações dos colaboradores e como é feito o monitoramento?
P5. A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor, por meio do alinhamento entre processos internos de negócio e atividades internas da organização.	Kaplan, Norton, <i>apud</i> Herrero (2005)	5. Os processos internos de negócio e as atividades internas estão alinhados? Como?
P6. O <i>BSC</i> , orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, em objetivos e medidas tangíveis.	Kaplan, Norton (1997)	6. Como as medidas do <i>BSC</i> são vinculadas à estratégia?
P7. Para que o alinhamento ocorra é necessária a disseminação do <i>BSC</i> nos diferentes níveis da organização.	Bitó, Czerny (2010); Menezes, Queiroz, Brito, Jose (2006); Galas, Ponte (2006); Goldszmidt (2003)	7. Como é feita a disseminação do <i>BSC</i> nos diferentes níveis da organização?
P8. Para transformar a estratégia em tarefa diária de todos é preciso: promover a consciência estratégica; os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia, a fim de que contribuam para sua implementação; alinhar os objetivos pessoais; os colaboradores devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia; alinhar incentivos e recompensas; os colaboradores devem perceber que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; representar a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais; alinhar o desenvolvimento	Kaplan, Norton (2001)	8. A estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano? Como?

de competências.		
P9. As causas mais comuns do fracasso na implementação do <i>BSC</i> são: falta de comprometimento da alta administração; envolvimento de poucas pessoas; encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; processos de desenvolvimento muito longos – o <i>BSC</i> como projeto de mensuração de ocasião única; tratamento do <i>BSC</i> como projeto de área de sistemas; contratação de consultores inexperientes; implementação do <i>BSC</i> apenas para fins de remuneração.	Kaplan, Norton (2001)	9. Quais as causas que podem levar ao fracasso da implantação do <i>BSC</i> ?
Proposições	Fundamento teórico	Questão
P10. Para coordenar estratégia e operações pode-se seguir um processo de gerenciamento de sistemas em seis etapas: a) desenvolver a estratégia; b) planejar a estratégia; c) alinhar a empresa com a estratégia; d) planejar as operações; e) monitorar e aprender com as operações; f) testar e adaptar a sua estratégia e, para que esta funcione, os colaboradores devem entendê-la e apoiá-la.	Kaplan, Norton (2008)	10. O desenvolvimento da estratégia é feito em etapas?
P11. Para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira economicamente viável, produzindo sem agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região onde atuam, envolvendo uma mudança na cultura da organização.	Almeida (2002); Leal (2009); Scharf (2004)	11. As estratégias corporativas da empresa são desenvolvidas de maneira sustentável?
P12. O <i>BSC</i> é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.	Figge, Schaltegger, Wagner (2002)	12. A implantação do <i>BSC</i> contribuiu para a sustentabilidade da empresa? Por quê?
P13. A inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de processos que agregam valor para o cliente.	Daroit, Nascimento (2004); Barbieri <i>et al.</i> (2010)	13. O processo do <i>BSC</i> implantado na empresa pode ser caracterizado como inovação?

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Coleta de dados

Na pesquisa documental foram analisados dados disponíveis no portal da empresa, jornal da empresa (*No Ar*), e cartilhas distribuídas aos colaboradores, fornecedores e clientes.

A observação direta foi feita de forma informal, com visitas à matriz e a dois Centros de Inspeção Veicular Ambiental (Civa) da empresa – Raposo Tavares e Barra Funda, na cidade de São Paulo. A observação participativa, por meio de um dos autores que colaborou na formulação e implantação das estratégias corporativas e do Programa PEG – Prêmio de Excelência em Gestão. A análise observacional permite aos pesquisadores obter resultados que não seriam possíveis apenas com a entrevista (André, 1984).

As entrevistas foram gravadas e aconteceram na matriz da empresa, com o diretor de operações e, no Centro de Inspeção Raposo Tavares, com o gerente de operações, a supervisora e um inspetor veicular. As entrevistas gravadas com a supervisora e o inspetor veicular, em virtude do nervosismo destes, não foi produtiva. Yin (1994) afirma que os

pesquisadores devem adaptar-se às situações que não estavam previstas. Com base nesse pressuposto, os autores optaram por fazer uma entrevista informal – com a supervisora e o inspetor veicular sem gravação – conseguindo, por fim, conteúdo para confrontar com as entrevistas dos gestores. As entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo.

Para a análise dos resultados foi feita uma triangulação entre a análise documental, a observação direta e indireta, e as entrevistas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa foco de estudo – Controlar – iniciou suas atividades em 2008. É uma empresa privada, constituída sob a forma de empresa de propósito específico, para atender ao contrato de concessão dos serviços de inspeção veicular ambiental na cidade de São Paulo por dez anos, renováveis por mais dez anos. Tem como missão: “Melhorar a qualidade de vida na cidade de São Paulo, reduzindo a poluição através da inspeção ambiental veicular e gerar resultados para a sociedade, colaboradores e acionistas”.

Possui dezesseis Centros de Inspeção Veicular Ambiental (Civa) e oitocentos colaboradores.

Preocupada com a disseminação das estratégias corporativas por toda a organização, a Controlar S.A. desenvolveu o programa Prêmio de Excelência em Gestão – (PEG), que utiliza o *Balanced Scorecard*.

4.2 Resultados e Discussões

4.2.1 Formulação e implementação da estratégia organizacional

Questão 1: Como a empresa formula e implementa a estratégia organizacional?

Questão 2: Quem formula e quem implementa a estratégia organizacional?

A análise das respostas obtidas relacionadas às questões 1 e 2 permite observar que a formulação e implementação da estratégia não é um problema, pois são os mesmos profissionais, que por meio de um processo de gestão denominado “Governança e Gestão”, são responsáveis por todo o processo de formulação, execução, disseminação e monitoramento das estratégias. O que não valida a Proposição 1 e valida a Proposição 2.

4.2.2 Valor agregado pela estratégia aos acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio

Questão 3: Que valor a estratégia agrega ao acionista, colaboradores e demais interessados no negócio?

Questão 4: Como a missão da empresa é desdobrada para as ações dos colaboradores e como é feito o monitoramento?

Após avaliação das respostas às questões 3 e 4, observa-se que são criados temas estratégicos, baseados nas perspectivas do *BSC*: competências, processos, mercado e financeiro, com o propósito de agregar valor a todos os *stakeholders* envolvidos, contemplando a missão, visão e valores da organização. O monitoramento é feito por meio de reuniões – Conversa Diária de Operações (CDO). Valida as Proposições 3 e 4.

4.2.3 Alinhamento dos processos e atividades internas

Questão 5: Os processos internos de negócio e as atividades internas estão alinhados? Como?

Após análise das respostas à questão 5, observou-se que a empresa é totalmente voltada para processos. Por meio do mapa de negócio a empresa estabelece todos os processos de negócio, gestão e apoio da empresa. Garante ainda que todas as rotinas de trabalho, bem como as iniciativas estratégicas provenientes do mapa estratégico, estejam atribuídas aos gestores por meio de algum processo, descrito no mapa de negócio. Valida a Proposição 5.

4.2.4 Vinculação da estratégia às medidas do BSC

Questão 6: Como as medidas do BSC são vinculadas à estratégia?

Após avaliação da questão 6 é possível verificar que as perspectivas do BSC são todas atendidas pelo painel de gestão estratégico e o PEG – Prêmio de Excelência de Gestão. O painel de gestão estratégico é definido após a consolidação e aprovação do mapa estratégico, com os seus respectivos objetivos estratégicos. Valida a Proposição 6.

4.2.5 Disseminação do BSC

Questão 7: Como é feita a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização?

Após análise das respostas à questão 7 pode-se observar que o BSC é disseminado pelo programa PEG – Prêmio de Excelência e Gestão. Cada gestor é responsável por um tema estratégico que contempla as quatro perspectivas do BSC. Cada perspectiva (financeiro, mercado, processo e competências) tem em média cinco temas estratégicos, e dez iniciativas para cada tema estratégico, passando de cem iniciativas. Por meio de fóruns de gestão estratégica com o propósito de monitorar a execução da estratégia e o painel de gestão estratégica, o BSC é disseminado, conforme segue: comitê administrativo; reuniões semanais entre os gestores da operação; reuniões semanais entre os gestores das unidades de negócio; reuniões de diretoria mensalmente, para monitoramento da estratégia; Conversa Diária de Operações – CDO; publicações trimestrais no jornal da empresa – *No Ar*. Valida a Proposição 7.

4.2.6 Estratégia organizacional como atividades do cotidiano

Questão 8: A estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano? Como?

A análise das respostas à questão 8 nos confirma que a estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano, por meio de atualizações constantes no mapa de negócio, que garante que todas as rotinas de trabalho e iniciativas estratégicas estejam representadas nos processos de negócios, gestão e apoio da empresa. Valida a Proposição 8.

4.2.7 Causas que levam a implantação do BSC ao fracasso

Questão 9: Quais as causas que podem levar ao fracasso a implantação do BSC?

Analisando as respostas à questão 9, são várias as causas: a falta de conhecimento técnico do BSC por parte da direção; a falta de alocação de recursos para as iniciativas estratégicas no orçamento de curto e longo prazo; o não envolvimento dos gestores na criação das iniciativas estratégicas; não fazer uma rotina de monitoramento do atingimento das iniciativas; mudança do foco de atuação da

empresa no meio do ano. Valida a Proposição 9.

4.2.8 Desenvolvimento da estratégia em etapas

Questão 10: O desenvolvimento da estratégia é feito em etapas?

Depois da análise das respostas, nota-se que as etapas são muito bem definidas: definição e aprovação dos temas estratégicos (diretoria com aprovação pelo conselho de administração); definição e aprovação do mapa estratégico *BSC* (diretoria, comitê administrativo e convidado da operação); definição e aprovação do painel de gestão estratégico (diretoria, comitê administrativo e convidado da operação); definição e aprovação do painel de gestão PEG (diretoria, comitê de operações); definição e aprovação das iniciativas estratégicas (diretoria e comitê administrativo, com apoio de suas respectivas equipes). Valida a Proposição 10.

4.2.9 Estratégias Corporativas Desenvolvidas de Maneira Sustentável

Questão 11: As estratégias corporativas da empresa são desenvolvidas de maneira sustentável?

Questão 12: A implantação do *BSC* contribuiu para a sustentabilidade da empresa? Por quê?

A primeira resposta às questões 11 e 12, pelos entrevistados, só levou em consideração a sustentabilidade econômica, mas perguntando especificamente sobre a dimensão ambiental e social percebeu-se que todas as estratégias corporativas são desenvolvidas de maneira sustentável nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Na dimensão ambiental, a empresa tem como poder concedente, a Secretaria do Meio Ambiente, que cobra que a empresa seja sustentável ambientalmente, sendo, inclusive, certificada (ISO 9001, 14001 e 18001). Por isto há várias iniciativas nesta área: a construção de cada centro de inspeção é totalmente sustentável nas três dimensões. De uma das iniciativas estratégicas nasceu o Programa de Racionalização de Recursos Naturais – Econsientizar, para promover o consumo mais sustentável de energia elétrica e água na empresa, além do descarte correto de todos os insumos utilizados, inclusive dos próprios veículos, como o óleo que vaza. Na dimensão social, além da preocupação com o entorno de cada centro, a Controlar criou uma nova carreira que não existia em São Paulo: inspetor veicular. Treinou mais de quatrocentos colaboradores para esta carreira e, atualmente, muitos deles já saíram da Controlar e estão desenvolvendo esta profissão em outros negócios. Valida as Proposições 11 e 12.

4.2.10 Implantação do *BSC* de Maneira Inovadora

Questão 13: O processo do *BSC* implantado na empresa pode ser caracterizado como inovação?

Com a análise das respostas à questão 13 chega-se à conclusão que o *BSC*, da forma que foi gerado, não é mais uma inovação, mas a forma como a Controlar disseminou as estratégias corporativas, baseadas no *BSC*, por meio do PEG – Prêmio de Excelência em Gestão. É um novo método organizacional, que alcançou os seguintes resultados: criar nas equipes dos centros de inspeção o desejo de ser PEG nas perspectivas do *BSC* ao longo do ano; criar sinergia nos centros de inspeção; incentivar o engajamento; incentivar o desejo de vencer os desafios; fazer com que os colaboradores dos centros de inspeção queiram conhecer o melhor trabalho relacionado a cada uma das perspectivas; criar uma competição saudável entre os centros de inspeção. Este processo de disseminação e execução da estratégia através do PEG também é uma forma de: reconhecimento; ser referência entre os centros de inspeção; desenvolvimento profissional; orientação para resultados; destaque para os talentos existentes na Controlar. Valida a Proposição 13.

4.3 Resultado das proposições

Por meio das entrevistas e da visita à matriz e a um dos centros de inspeção da Controlar, foi possível validar quase 100% das proposições. No Quadro 3, apresenta-se o resultado das proposições de acordo com as entrevistas realizadas.

Quadro 3 – Resultado das Proposições.

Proposições	Validada	Não validada
P1. A distinção entre formulação e implementação da estratégia é um problema.		X
P2. A formulação e a implementação da estratégia devem ser feitas pelos mesmos profissionais e de forma clara para que haja consenso.	X	
P3. A estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio.	X	
P4. A estratégia é um processo contínuo, no qual a missão deve ser desdobrada para as ações dos colaboradores da organização e monitorada por sistemas gerenciais da empresa.	X	
P5. A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor, por meio do alinhamento entre processos internos de negócio e atividades internas da organização.	X	
P6. O BSC, orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, em objetivos e medidas tangíveis.	X	
P7. Para que o alinhamento ocorra é necessária a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização.	X	
P8. Para transformar a estratégia em tarefa diária de todos é preciso: promover a consciência estratégica; os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação.	X	
P9. São muitas as causas do fracasso na implementação do BSC.	X	
P10. Para coordenar estratégia e operações pode-se seguir um processo de gerenciamento de sistemas em várias etapas.	X	
P11. Para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira econômica, ambiental e social.	X	
P12. O BSC é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.	X	
P13. A inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de processos que agregam valor para o cliente.	X	

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC por meio de um estudo de caso em uma empresa que presta serviços ambientais. Para isto, foi analisada a maneira que a empresa implantou o BSC e foi constatado que tanto a sua formulação como a sua implantação foram realizadas pelos mesmos profissionais, o que o viabilizou em toda a empresa sem os problemas tradicionais constatados nos estudos de Mintzberg (1998).

Também foi levantado que o BSC contribuiu para a disseminação das estratégias corporativas uma vez que por meio do Prêmio de Excelência em Gestão-PEG foi possível criar nas equipes dos centros de inspeção o desejo de ser PEG nas perspectivas do BSC ao longo do ano; criar sinergia nos centros de inspeção; incentivar o engajamento; incentivar o desejo de vencer os desafios; fazer com que os colaboradores dos centros de inspeção queiram conhecer o melhor trabalho relacionado a cada uma das perspectivas; criar uma competição saudável entre os centros de inspeção. Este processo de disseminação e execução da estratégia por meio do PEG também foi uma forma de: reconhecimento; ser referência entre os centros de inspeção; desenvolvimento profissional; orientação para resultados; destaque para os talentos existentes na empresa.

E para atender o terceiro objetivo específico da pesquisa verificou-se que a forma que a Empresa analisada disseminou as estratégias, por meio do PEG, se caracterizou como um novo método organizacional, que segundo OECD (1997) é inovação. O PEG trabalha as perspectivas do BSC por meio de indicadores vinculados às iniciativas estratégicas, garantindo que todo colaborador estude e entenda estas iniciativas, resultando em melhoria para seu trabalho e para a empresa como um todo, levando em conta as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

Entre outras iniciativas, é possível citar na dimensão ambiental, a criação do Programa de Racionalização de Recursos Naturais – Econsientizar e na dimensão social, a criação de uma nova carreira que não existia em São Paulo: inspetor veicular.

Por fim, este artigo não pretende esgotar as investigações sobre o tema “Disseminação das Estratégias Corporativas”. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, em empresas ambientais, tomando por base as proposições aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade* (1a ed.). Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.
- Amaral, S. P. (2004). *Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar*. São Paulo: Tocalino.
- André, M. E. D. A. (1984). Estudo de caso: seu potencial na educação. Campinas: *Cadernos de Pesquisa*, pp. 51-54.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I.F.G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas – ERA*. (Vol. 50, n. 2, (abril-junho de 2010), pp. 146-154.

- Bitó, J. & Czerny, J. (2010). A Balanced Scorecard Alkalmazása Egy Termelő Vállalat Létesítményga Dálkodási Funkciójára. Turquia: *Management Review*, 41(1), pp. 57-64.
- Carvalho, M. M. (2009). Inovação – Estratégias e Comunidades de Conhecimento. São Paulo: Atlas.
- Daroit, D. & Nascimento, L. F. (2004). Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. *Anais 28º Encontro Nacional da ANPAD*, Curitiba, PR, Brasil, pp. 25 a 29.
- Dormann, J. & Holliday, C. (July, 2002). Innovation, technology, sustainability and society. World Business Council for Sustainable Development. Recuperado em 2 novembro, 2012 de < <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd30/society.pdf>>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Canada: New Society.
- Hart, S.L.; Milstein; M.B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, 3 (2), 66-79.
- Figge, F.; Hahn,T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment* 11, 269–284.
- Galas, E. & Forte, S. H. A. C. (2005). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*: Estudo de caso em um instituição pública. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 6, n. 2, pp. 87-111.
- Galas, E. S. & Ponte, V. M. R. O (2006) *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação: Um Estudo de Casos Múltiplos. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, n. 40, janeiro-abril, 2006). pp. 37-51.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goldszmidt, R. G. B. (2003). Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad. Estudos Organizacionais.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Herrero, E., Fº (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999). Building a Strategy-Focused Organization. *Balanced Scorecard Report*, v.1, n.1, set./out. 1999, p. 1-6.
- _____. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2004). *Mapas estratégicos – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2008). *A execução premium*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leal, C. E. (2009). A era das organizações sustentáveis. *Revista Eletrônica Novo Enfoque da Universidade Castelo Branco*, vol.8, n. 8, pp.1-12.
- Menezes, M. T. M.; Queiroz, D. G. B. S.; Brito, B. B. & Jose, A. S. D. (2006) Implantação do *Balanced Scorecard*: O caso do Departamento de Logística da CST.

Revista Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, vol.3. n.1, julho-setembro, 2006, pp. 7-12.

Mintzberg, H. (1986). Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, n.3, pp. 5-57.

_____. (1998). *A criação artesanal da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

OECD (1997). *The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities*. Paris: OECD, Eurostat.

Porter, M. E. (novembro-dezembro, 1996). O que é estratégia? *Harvard Business Review*.

_____. (1999). *Competição – estratégias competitivas essenciais (7a ed.)*, Rio de Janeiro: Campus.

Ruas, E. B. (janeiro-junho, 2003). Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A – IPT. In *RAE-eletrônica*, São Paulo: FGV-EAESP, vol. 2, n. 1.

Scharf, R. (2004). *Manual de negócios sustentáveis*. São Paulo: Amigos da Terra.

Schneiderman, A. M. (janeiro, 1999). Why *Balanced Scorecards* fail. *Journal of Strategic Performance Measurement* (edição especial), p. 6.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

_____. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

WCED (1987). *Our common future: The Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.