

Os efeitos colaterais do desdobramento do BSC por Mapas Estratégicos

Fábio Fontanela Moreira

Luiz Gustavo M. Sedrani

Roberto de Campos Lima



Os efeitos colaterais do desdobramento do BSC por Mapas Estratégicos

*Fábio Fontanela Moreira, Luiz Gustavo M. Sedrani e
Roberto Campos de Lima*

Introdução

Nas diversas palestras, treinamentos e apresentações que temos feito acerca da Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard (BSC) algumas perguntas têm sido recorrentes: Por que algumas implementações do BSC falham e não trazem o resultado esperado? Por que parece tão difícil implementar efetivamente o BSC se tudo indica que este é um modelo efetivo exatamente pela sua simplicidade?

As respostas a estas perguntas, por mais complexas que possam parecer, encontram fundamentos em questões aparentemente simples, e algumas delas, ligadas diretamente às origens do BSC e à sua evolução.

A evolução do Balanced Scorecard

No início da década de 90, Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David Norton, experiente Consultor de Empresas, buscavam uma solução para a baixa efetividade dos modelos de report de desempenho que, até então, enfocavam somente aspectos ligados aos ativos tangíveis, sobretudo os resultados financeiros das organizações. Em 1992, quando publicaram o primeiro artigo, os autores basicamente propuseram um modelo balanceado de indicadores de desempenho, ou, Balanced Scorecard.

Entretanto, é com o desenvolvimento do chamado Mapa Estratégico que os criadores do BSC de fato inovam. Os Mapas Estratégicos são instrumentos realmente poderosos para a gestão estratégica, pois permitem:

- Identificação de lacunas na estratégia pela ausência de objetivos estratégicos;
- Definição de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos organizacionais;
- Verificação da coerência das relações de causa e efeito entre os objetivos; e
- Efetiva comunicação da estratégia para toda a organização.

A forma como algumas organizações passaram a utilizar o modelo, principalmente a Mobil, influenciaram as abordagens de construção, pois, em alguns destes casos o desdobramento da estratégia do topo até a base da organização foi feito pelo desdobramento de Mapas Estratégicos. Esta técnica basicamente pressupõe que uma estratégia corporativa seja levada até as Unidades de Negócios (UN) e Unidades de Suporte (US) por meio do desdobramento do Mapa Estratégico Corporativo para as UN e US, criando novos Mapas Estratégicos.

Creio que muitos, assim como nós, ficaram entusiasmados quando grandes empresas tomaram a decisão de implementar o BSC em toda a organização, em iniciativas grandiosas de desdobramento. Tipicamente grandes grupos empresariais que tomaram a decisão de construir Mapas Estratégicos para os diversos níveis organizacionais, conferiram ao BSC o status de “grande solução” para o alinhamento estratégico de suas UN e US, trazendo grande visibilidade ao BSC na imprensa e no mundo do management.

Esta parece ser a questão mais intrigante. Afinal de contas, aqueles que pareciam os projetos mais promissores pela dimensão corporativa são exatamente os que parecem não trazer o resultado de execução da estratégia na sua plenitude. Por quê?

Dentre os diversos motivos, pode-se dizer que algumas destas grandes implementações pareciam na verdade se limitar a transformar o BSC em um mero instrumento de diagnóstico operacional, aplicação esta que não reflete os principais benefícios do seu uso. Outra razão importante foi que tais iniciativas se ocuparam em garantir o alinhamento estratégico das unidades, sem considerar a necessidade de gestão a partir do BSC.

O contexto do desdobramento

Podemos começar por admitir que um processo de construção do BSC gera grandes benefícios de alinhamento e um grande aprendizado organizacional, seja em uma UN ou em uma US, principalmente quando esta construção não é feita entre quatro paredes por uma pequena equipe de projeto.

No entanto, o processo de desdobramento gera também os seus efeitos colaterais. Algumas pessoas que participam de um processo de desdobramento por meio de Mapas Estratégicos se apegam ao modelo com a crença de que estão permanentemente alinhadas à estratégia. Sem a integração ao Modelo de Gestão, no entanto, sua utilidade é no mínimo questionável. A razão é simples: a estratégia é dinâmica e, portanto, as necessidades estratégicas do negócio se modificam ao longo do tempo como resposta ao ambiente competitivo. Enquanto isso, um desdobramento do BSC em uma US que não está completamente integrada ao modelo de gestão estratégica, por exemplo, pode dar a falsa impressão de que esta unidade está agregando valor à estratégia, quando na verdade está dispersando energia da organização em algo que não tem mais valor, pois a estratégia foi ajustada e o realinhamento não ocorreu de forma natural.

O excesso de desdobramentos por mapas parece gerar, na verdade, um efeito inverso ao desejado, pois reforça silos organizacionais e se transforma, na realidade, em um pesadelo de gestão. Diante da impossibilidade de gerenciar tantos Mapas Estratégicos de forma coordenada, alguns vão ficando pelo caminho, sem o devido acompanhamento e criando certa miopia nas equipes, que acreditam realmente estar alinhadas.

Vamos tentar ilustrar esta idéia. Imagine, por hipótese, um grupo empresarial industrial com a seguinte estrutura:

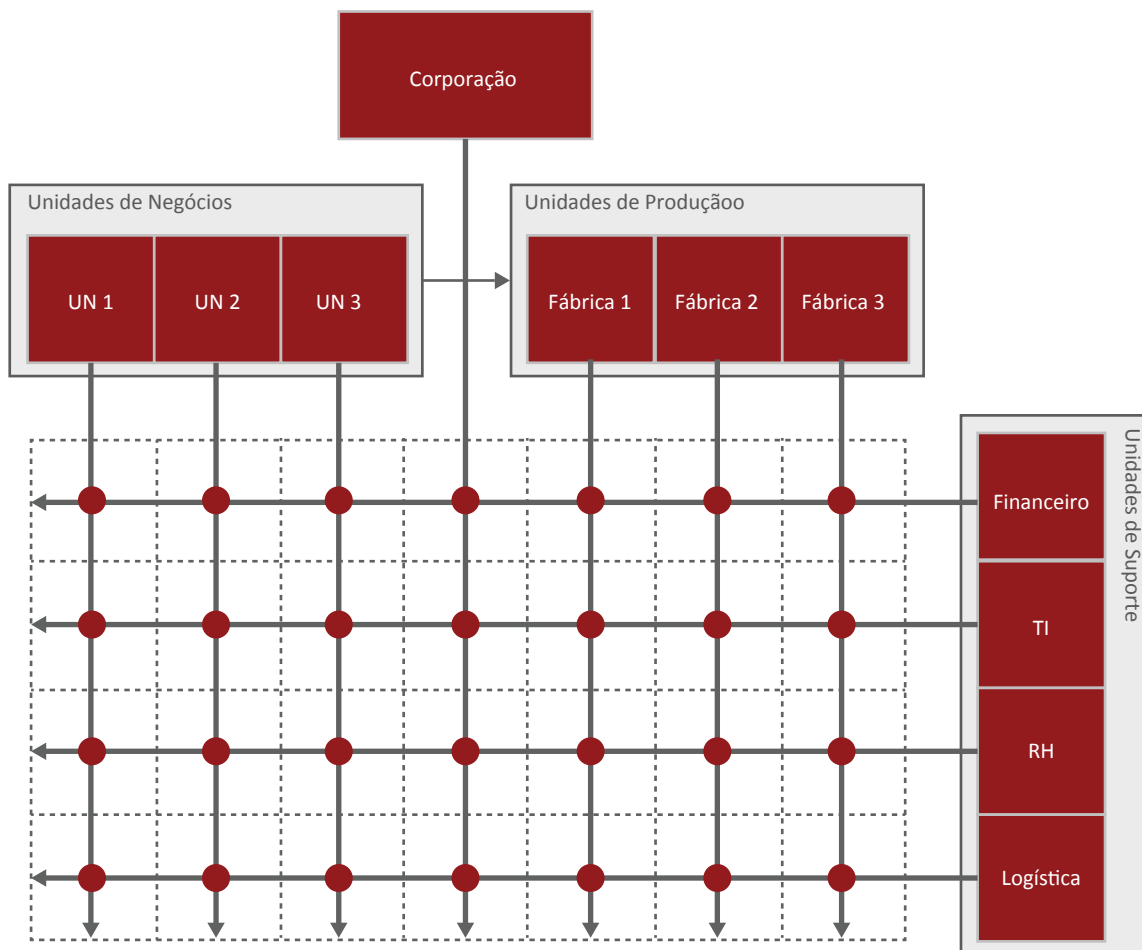


Figura 1 - Um grupo que controla 3 Unidades de Negócios-UN, que por sua vez fazem uso compartilhado de 3 Unidades de Produção-UP e todas elas se utilizam dos serviços de 4 Unidades de Suporte-US (Finanças, Tecnologia de Informação, Recursos Humanos e Logística).

A decisão dos gestores foi de uma abordagem clássica de desdobramento da estratégia com o BSC, utilizando-se de Mapas Estratégicos. Assim, o desdobramento seguiu as seguintes fases:

FASE 1 - Construção do Mapa Estratégico Corporativo trazendo à tona as grandes diretrizes estratégicas para o Grupo, com os impactos diretos para as UN;

FASE 2 - Desdobramento para as 3 UN, buscando exatamente a capacidade de geração de sinergias que estas poderiam trazer, transformando o “todo” em algo efetivamente maior que a “soma das partes”;

FASE 3 - Mais um desdobramento para as 3 Unidades de Produção (UP), visando alinhamento à realidade dos negócios;

FASE 4 – Finalmente, o desdobramento para todas as 4 US, identificando suas contribuições para as UN, UP e para a corporação.

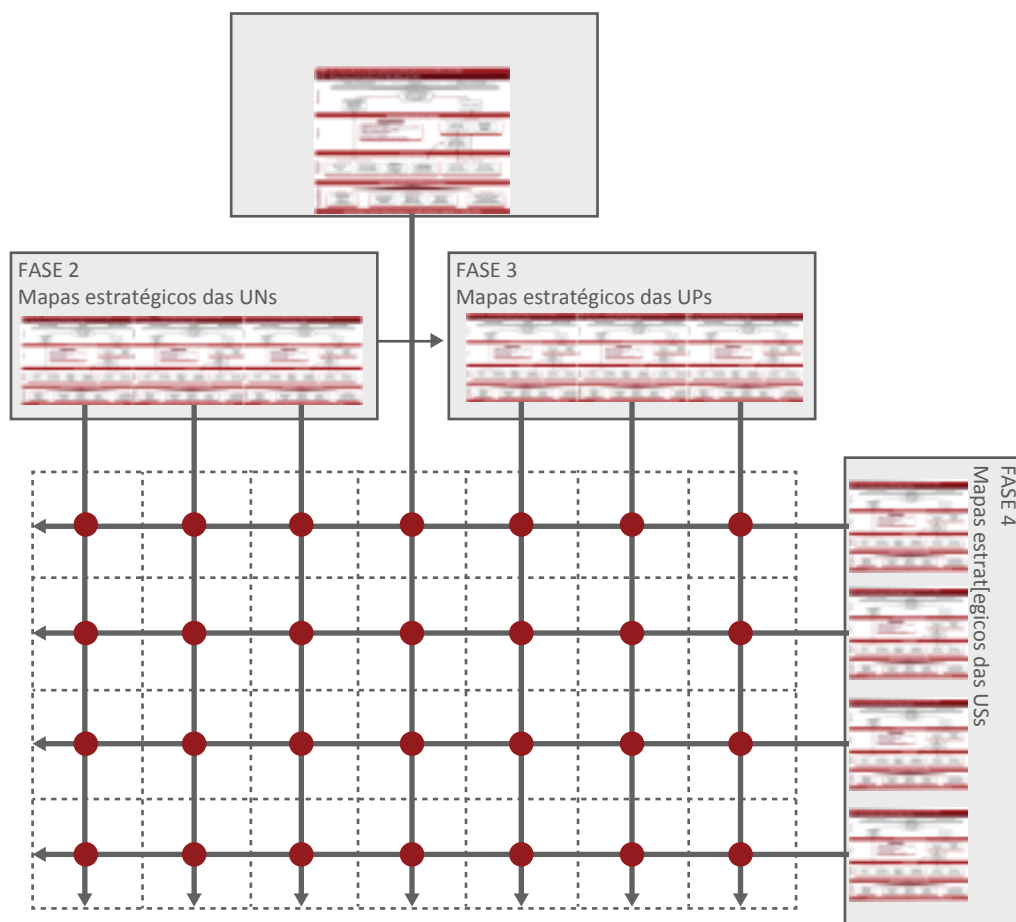


Figura 2 - A abordagem geral de desdobramento para o grupo

Naturalmente, o processo de construção gera grande valor do ponto de vista do alinhamento estratégico, criando uma cadeia harmônica de objetivos na organização. Isto suscita, no entanto, alguns questionamentos: até quando é possível manter os efeitos do alinhamento? O que acontecerá após a construção, quando os negócios, operando no “mundo real”, encontrarem dificuldades de implementação de suas estratégias, repriorizarem projetos e identificarem novas lacunas de processos ou novas necessidades de seus clientes?

A chave para estas questões está na gestão. Se conseguíssemos fazer com que cada US olhasse o tempo todo para as estratégias dos negócios e se adaptasse à nova realidade, estaríamos na prática ideal. No entanto, a complexidade de gerenciar de forma coordenada tantos Mapas Estratégicos praticamente anula esta possibilidade e o BSC se transforma em simples instrumento de controle operacional, com visão restrita à unidade, e uma grande burocracia.

Para compreender a complexidade deste cenário é preciso dimensionar claramente os elementos de gestão envolvidos. Vamos adotar como premissas que um Mapa Estratégico têm em média 20 objetivos estratégicos, como cerca de 1,5 indicadores por objetivo. Assim, o Grupo Empresarial apresentado acima, com seus 11 Mapas Estratégicos, chegaria a algo em torno de 220 objetivos e, pelo menos, 330 indicadores.

Devemos, no entanto, pensar de uma forma otimizada, pois uma parcela destes objetivos e indicadores são alinhados em todos os níveis, o que reduziria, em uma estimativa otimista, esses números em aproximadamente 40%. Ainda assim, teríamos um conjunto estimado em 130 objetivos e 200 indicadores para toda a organização. Se ainda resta alguma dúvida quanto à dispersão do foco organizacional que estes números podem gerar, vamos então refletir acerca da gestão deste modelo.

O BSC está à serviço de um processo dinâmico de Gestão Estratégica por meio do acompanhamento da performance dos objetivos que são mais críticos à organização. Em um ciclo de análise de performance típico do BSC, por exemplo, deveriam acontecer Reuniões de Gestão Estratégica – chamadas RGEs – a partir da base, verificando a performance das US, seguidas de RGEs das UN, que por sua vez deveria alimentar a gestão corporativa.

Além de reforçar silos organizacionais, este modelo de desdobramento pode trazer uma grande lentidão ao processo de gestão, gerando, portanto, um efeito inverso ao esperado da metodologia. Todo o dinamismo de gestão que diferencia o BSC se perde no caminho, pois o 1º Nível, das US, fica muito distante das decisões que acontecem, majoritariamente, na corporação. Ao mesmo tempo, as decisões tomadas na corporação, levam muito tempo para se refletir em uma reunião de gestão das US. Em resumo, um dos riscos deste modelo é que o excesso de mapas pode dilatar o calendário de gestão, tornando o processo menos dinâmico.

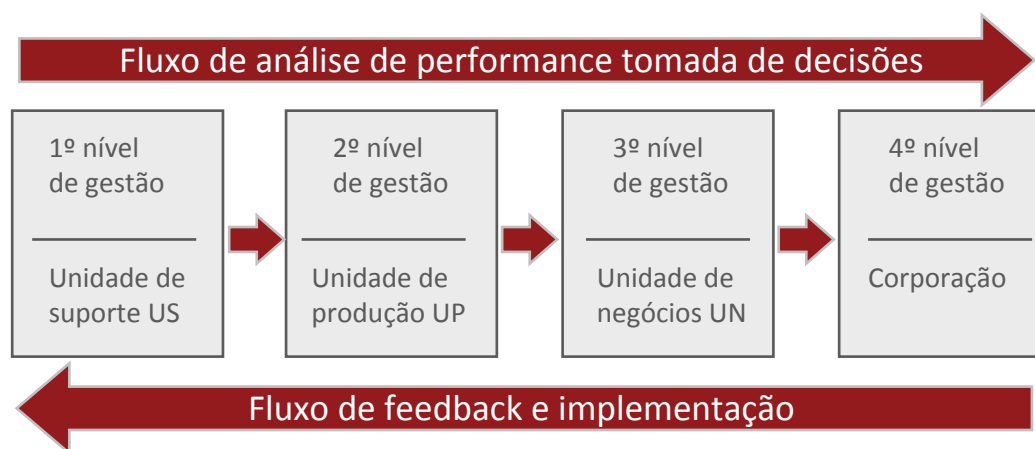


Figura 3 - O encadeamento das Reuniões de Gestão Estratégica nos diversos níveis

O alinhamento organizacional

Não está em discussão aqui a necessidade de alinhamento estratégico ao longo de toda a organização, mas a forma de fazê-lo.

Assim, precisamos identificar as condições existentes para o desenho de uma abordagem de desdobramento, tendo em vista fatores como: Proposta de valor única para o cliente; Processos ímpares para a criação de valor; Ambiente competitivo diferente das demais UN; Competências específicas; e mais uma infinidade de razões pelas quais já se justifica sua estruturação vertical, permitindo maior foco.

Faz sentido também admitir que em algumas poucas áreas de apoio, como por exemplo, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos, as demandas estratégicas são muito claras, sendo possível um desdobramento por Mapas Estratégicos.

É possível afirmar que existem algumas condições típicas que demandam o desdobramento por meio de Mapas Estratégicos. São elas:

- Quando se trata de uma UN, com proposta de valor única, voltada para clientes ou segmentos de mercado próprio e, portanto, processos internos específicos para atender a estes clientes;
- Quando uma US tem impacto direto na estratégia organizacional, não se limitando a atividades operacionais;

É preciso considerar que para chegar ao alinhamento organizacional, o desdobramento clássico do BSC, por Mapas Estratégicos, não é necessariamente a única ou mesmo a melhor alternativa em muitos casos. Existem outras abordagens, ou uma combinação delas, que fecham esta lacuna, como por exemplo:

- Alinhamento dos processos com a estratégia: Esta abordagem trabalha basicamente com a identificação de FCS (Fatores Críticos de Sucesso) em termos de Processos, Tecnologias e Organização que devem ser assegurados para que os objetivos sejam atingidos. Desta forma, é possível compreender as contribuições de cada processo para a execução da estratégia.
- Construção de Scorecards de Contribuição: Enfoca a contribuição de indivíduos ou equipes para a execução da estratégia. Nesse modelo, cada equipe identifica em quais objetivos estratégicos tem maior influência a partir de suas atividades cotidianas e competências.
- Desdobramento de metas e projetos: nesse modelo, as metas e projetos corporativos são desdobrados para as equipes, alinhando os resultados específicos ao alcance das metas corporativas.

Grandes projetos de Balanced Scorecard, com desdobramentos de Mapas Estratégicos em excesso, trazem como resultado para muitas organizações uma ampliação da complexidade de gestão, quando deveriam simplificar. É cada vez mais comum observar grandes usuários do BSC, que adotaram esta forma de desdobramento inicialmente, buscarem modelos mais simples e intuitivos como os citados acima.

Alinhar é preciso, principalmente se pensarmos que uma das principais barreiras à execução é o grau de conhecimento que os níveis mais operacionais da organização têm acerca da estratégia e do foco organizacional. Entretanto, a armadilha do excesso de desdobramento por Mapas Estratégicos e o seu alto custo para a organização devem ser evitados, sob pena de um desastre maior na execução da estratégia.