

# Problemas e benefícios da implantação do Balanced Scorecard na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense

Norma Terezinha Martins Guimaraes

Sergio Jose Mecena da Silva Filho

Universidade Federal Fluminense - UFF

## RESUMO

*O movimento de incubadoras no Brasil data da década de 80 e vem crescendo cerca de 30% ao ano. Porém, fatores como níveis de desenvolvimento gerencial diferentes e a necessidade de atender a diversos “stakeholders” (entendidos como interessados nos resultados das mesmas) obrigavam as incubadoras a fazer “otimizações locais” (atendimentos parciais aos diversos interessados) ou tornavam pouco consistentes os seus modelos de gestão. Assim, veio crescendo no País uma preocupação com a eficiência/eficácia dos recursos aplicados nas incubadoras pelas instituições financiadoras. Neste sentido, é preciso que as incubadoras criem mecanismos de acompanhamento e avaliação tanto das empresas incubadas, quanto da própria incubadora, monitorando a execução dos seus processos descritos no Plano de Negócios. O instrumento ideal para isso são os sistemas de medição de desempenho organizacional (SMDO`s), que podem ser os mais variados. Na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense (IEBTUFF), o modelo utilizado foi o Balanced Scorecard, que é um conjunto de indicadores que proporcionam rápida e abrangente visão do desempenho empresarial sob as perspectivas Financeira, Clientes, Processo Interno e Aprendizado e Crescimento. O presente artigo discute os principais problemas e benefícios da implantação desta metodologia na IEBTUFF.*

Palavras-chave: incubadora, indicadores de desempenho e Balanced Scorecard.

## 1. INTRODUÇÃO

O movimento brasileiro de incubadoras de empresas se expandiu nas últimas duas décadas, demandando grandes montantes de recursos públicos para sua consolidação, fato que aumenta a importância de mecanismos capazes de avaliar o desempenho dessas organizações, fornecendo informações confiáveis às instituições mantenedoras. Entretanto, quanto mais se avança no debate sobre a expansão e importância das incubadoras empresariais, mais aparente se torna uma lacuna observável na literatura especializada: modelos orientados para a avaliação da performance de incubadoras e de suas empresas incubadas.

Até o ano de 2000, segundo a Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro (ReINC), não havia um modelo de gestão adequado à realidade dessas organizações, nem tampouco uma padronização desse modelo, que determinasse a sua utilização por todas as incubadoras e empresas.

Com este objetivo, a ReINC – apoiada pelo SEBRAE-RJ – apresentou, em 2001, uma proposta de um Modelo de Gestão baseado em processos e indicadores aplicado a incubadoras de empresas do Estado do Rio de Janeiro. Este projeto foi conduzido pela Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro (REDETEC) e pelo Grupo de Produção Integrada (GPI/UFRJ), sob a coordenação do Prof. Heitor Mansur Calliriaux. (ReINC, 2001)

A metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) de Kaplan e Norton, base desse projeto, foi escolhida por se tratar de uma metodologia flexível e adaptável à realidade de diferentes organizações.

Assim, em 2002, uma experiência piloto de implantação desta metodologia foi realizada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Porém, o projeto foi interrompido para ajustes e, em 2004, a ReINC convocou as incubadoras associadas para uma nova tentativa de implantação do BSC como modelo de gestão único para todas, sendo que a IEBTUFF foi uma das primeiras incubadoras a efetivamente implantar este modelo de gestão.

Apesar de se registrar apenas uma década de experiências de implementação do BSC, a pesquisa bibliográfica realizada – ver Guimarães, Norma (2007) - indica a existência de uma ampla literatura sobre este sistema. Mas esta literatura é mais centrada na definição e na utilidade do BSC, isto é, na apresentação do seu referencial enquanto sistema equilibrado de mensuração e gestão estratégica e menos sobre experiências na fase de implantação. Verifica-se, ainda, uma pequena disponibilidade de estudos que apontam problemas e soluções presentes na implantação dos programas de BSC, especialmente dentro da realidade das empresas instaladas no Brasil. Quando se trata da implantação de BSC em incubadoras de empresas, o número de estudos é infinitamente menor, pois a experiência do consórcio ReINC /GPI foi pioneira e a quantidade de incubadoras envolvidas muito pequena: apenas oito.

A questão não se limita ao BSC. A escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais, em geral, é preocupante, pois ainda é elevado o percentual de falhas na implementação. Pesquisa realizada com as 500 maiores empresas brasileiras concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias (E-MANAGER, jul. 2001). De acordo com a mesma fonte, porcentagem semelhante foi verificada entre empresas americanas, segundo a revista Fortune.

No caso do BSC, problemas na fase de implantação também acontecem, como mencionam os próprios autores - Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.). Eles identificam três tipos de problemas que inibem o desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia, apresentados na Tabela 1 (problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia).

Tabela 1 Problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia

Questões de transição	Após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais, por iniciativa dos novos gestores.
Questões de projeto	As deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de poucos ou, em outros casos, de um excesso de indicadores, sem equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos <i>scorecards</i> não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e <i>feedback</i> .
Questões de processo	Mas as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, deficiências nos processos organizacionais. Os autores apontam as seguintes possibilidades: 1- falta de comprometimento da alta administração; 2- envolvimento de muito poucas pessoas;

	3- encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; 6- contratação de consultores inexperientes; 7- implementação do BSC apenas para fins de remuneração.”
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.)

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. COLETA DOS DADOS

Procurou-se comparar as experiências de implantação do BSC na IEBTUFF com as recomendações dos próprios autores, através da aplicação de um questionário semi-estruturado e com questões abertas a equipe gestora da incubadora. Assim, as questões procuraram identificar, sempre que possível, comparativamente, se os processos de implantação estavam levando a incubadora na direção do que Kaplan e Norton (2001) denominaram como sendo os *cinco princípios da organização focalizada na estratégia*.

### 2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Em virtude da população-alvo desta pesquisa ser muito pequena - apenas quatro pessoas no total, entre membros da equipe gestora da incubadora à época da implantação do BSC na IEBTUFF -, não foi possível retirar apenas uma amostra, sendo o questionário aplicado à população total.

### 2.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário com questões abertas foi elaborado com perguntas relacionadas aos cinco princípios de Kaplan & Norton (2001) para uma boa implantação do BSC. A seguir, foi feita uma análise qualitativa dos dados, utilizando a técnica da sumarização, onde cada categoria era representada por um dos princípios. Depois de coletados, os dados foram tratados da seguinte forma:

- As questões foram analisadas, uma a uma, e foi feita uma compilação das respostas, buscando as opiniões o mais coincidentes possível. A seguir, as respostas compiladas foram apresentadas aos respondentes para que estes pudessem confrontar com suas respostas e verificar até que ponto as mesmas representavam suas afirmações;
- As respostas obtidas nos questionários aplicados foram comparadas com os cinco princípios para implantação do BSC definidos por Kaplan e Norton (2001);
- As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas para identificação dos benefícios e problemas da implantação do BSC na IEBTUFF.

Tabela 2 – Questões relacionadas aos princípios para Implantação do BSC

Princípio	Descrição	Questões
1	Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	1 a 6
2	Alinhar a Organização à Estratég	7 e 8
3	Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	9 a 11
4	Converter a Estratégia em Processo Contínuo	12 a 18

5	Mobilizar a Mudança por meio de uma Liderança Executiva:	19 a 21
---	----------------------------------------------------------	---------

Fonte: autoria própria

As questões 22 até 24 foram relacionadas aos Problemas e Benefícios da implantação.

#### 2.4. LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Este estudo limita-se ao período entre março de 2004 e abril de 2007.

Pelo fato do presente estudo ser baseado em experiências reais, sejam elas colhidas junto à literatura ou fruto das respostas da equipe gestora ao questionário aplicado, não será discutido o BSC como modelo de gestão, amplamente disponível na literatura. Para as finalidades deste trabalho, o BSC é considerado válido, de modo a manter o foco nos objetivos supracitados.

O presente trabalho limita-se a apresentar e criticar a aplicação do BSC na IEBTUFF apenas como ferramenta de medição de desempenho da incubadora, através do detalhamento de sua estrutura de indicadores e do relacionamento entre eles. Assim, não é proposta deste trabalho discutir o BSC como Modelo de Gestão de Incubadoras.

Não foi possível, nem tampouco fazia parte do escopo deste trabalho, expandir o universo da pesquisa para outras incubadoras, uma vez que este é um estudo de caso sobre a IEBTUFF especificamente. De igual modo, não são discutidos neste estudo casos de implantação do BSC em outras Incubadoras.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. A EXPERIÊNCIA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA IEBTUFF

Em janeiro de 2005, teve início a implantação do BSC na IEBTUFF, uma das primeiras incubadoras - dentre as que aderiram ao movimento - a detalhar sua estrutura de indicadores e elaborar seu *Balanced Scorecard*. Entretanto, o modelo genérico da IEBTUFF criado em 2001 não foi tomado como base e toda a estrutura de indicadores teve de ser refeita, uma vez que as métricas de alguns indicadores (diferentes daqueles previstos no modelo anterior) já tinham sido pré-determinadas pelo SEBRAE/RJ.

Para esta implantação ser completa, a incubadora teria que cumprir três etapas:

- Levantamento dos indicadores da incubadora e o relacionamento destes aos objetivos estratégicos da mesma. Ao todo, foram determinados 22 indicadores. A figura 1, abaixo, mostra o Mapa Estratégico da IEBTUFF.;
- Utilização do Sistema de Gestão Integrada para Incubadoras (SGPInd) - software desenvolvido pelo GPI/COPPE a pedido da ReINC- para implementação das informações levantadas a ser utilizado ao mesmo tempo pelas incubadoras - para gestão dos indicadores - e pela REINC, para consolidar os indicadores das incubadoras e acompanhar a evolução das mesmas; e
- Utilização do software MS-Project® para criar as *templates* – modelos dos Planos de Negócios das empresas incubadas, visando acompanhar a evolução das etapas de desenvolvimento das inovações propostas pelas mesmas quando de sua seleção à incubação.

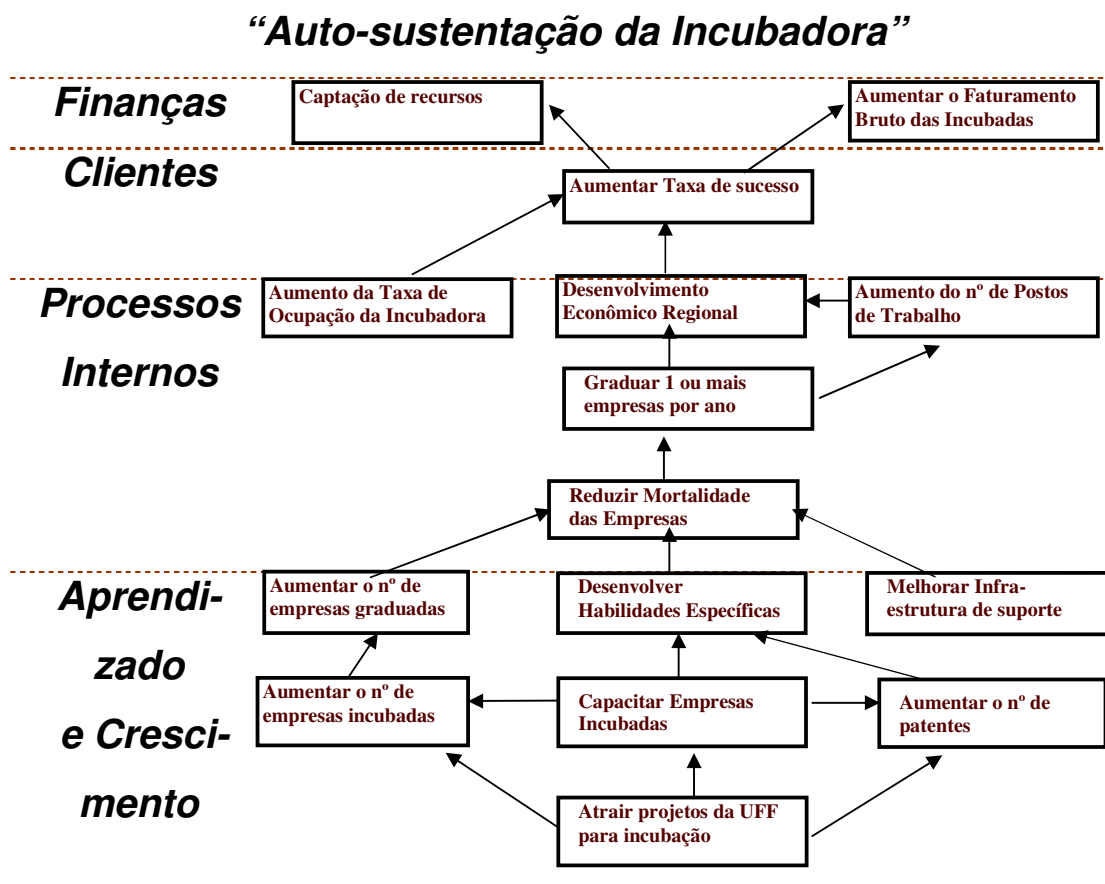


Figura 1 - Mapa Estratégico da IEBTUFF. Fonte: autoria própria

### 3.1.1 A ESTRUTURA DE INDICADORES DA IEBTUFF

A relação dos indicadores construídos pela IEBTUFF pode ser vista abaixo:

- Taxa de mortalidade das empresas incubadas.
- Investimento em Capacitação das Empresas Incubadas, pela incubadora.
- Número de novas empresas Incubadas.
- Taxa de Aprovação de Projetos de Fomento.
- Nº de empresas incubadas que participaram de eventos de capacitação.
- Taxa de mortalidade das empresas.
- Taxa de ocupação.
- Nº de empresas graduadas com sucesso.
- Faturamento bruto das incubadas.
- Volume de recursos de fomento captados no ano.
- Tempo médio de ciclo de residência por empresa.
- Volume de investimento em infra-estrutura, no ano.

- Tempo Médio Investido em Capacitação da Equipe Gestora da Incubadora.
- Taxa de mortalidade das empresas graduadas.
- Número de empresas graduadas.
- Volume de recursos próprios captados no ano.
- Número de empresas beneficiadas pelo SEBRAE.
- Número de postos de trabalhos gerados pelas incubadas.
- Taxa de Submissão de Projetos de Fomento.
- Número de postos de trabalhos gerados pelas empresas graduadas.
- Taxa de Geração de Patentes, no ano.
- Nº de empreendedores UFF, que participaram de eventos de capacitação promovidos pela incubadora.

#### 4. ANALISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a conclusão da análise do BSC implantado na IEBTUFF através da comparação das respostas da equipe gestora da incubadora ao questionário com os cinco princípios de Kaplan & Norton (2000) para uma organização focada na estratégia; os benefícios e problemas da implantação do MGInc na IEBTUFF, as sugestões para a continuidade de outros trabalhos.

##### 4.1.1. OS BENEFÍCIOS E OS PROBLEMAS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA IEBTUFF

###### 4.1.1.1. BENEFÍCIOS:

- Aprofundamos os conhecimentos da metodologia BSC;
- A capacitação da equipe com os cursos ministrados pela ReINC;
- A aquisição do sistema SGPInd que, apesar de não ser o ideal, é melhor do que não ter nenhum;
- A construção da estrutura de indicadores segundo a metodologia BSC

###### 4.1.1.2. PROBLEMAS:

- A complexidade da metodologia BSC;
- Pouco tempo dedicado ao mapeamento e melhoria dos processos da IEBTUFF;
- Dificuldade na escolha e construção dos indicadores, pois a estrutura dos indicadores da IEBTUFF visa atender às demandas das várias instituições de fomento (stakeholders) e à ANPROTEC e não apenas ao SEBRAE;
- Os diferentes níveis de conhecimento e compreensão, por parte dos empresários e alguns colaboradores, com relação ao conceito e à importância do processo de avaliação para uma gestão bem sucedida da incubadora e de suas empresas.

##### 4.1.2 COMPARAÇÃO DO BSC IMPLANTADO NA IEBTUFF COM OS CINCO PRINCÍPIOS DE KAPLAN & NORTON PARA UMA IMPLANTAÇÃO BEM-SUCEDIDA

Para isto, foi feita uma compilação das respostas ao questionário fornecidas pela equipe gestora da incubadora e comparadas com o preconizado por Kaplan & Norton para cada princípio. Assim, temos:

**1º Princípio:** Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais:

Segundo os autores, o primeiro passo para uma implantação bem-sucedida a empresa deve montar seu Mapa Estratégico, desmembrando sua estratégia em objetivos, e através dele divulgar sua estratégia para a equipe. O segundo passo deve ser a montagem de um *Balanced Scorecard* com estes objetivos, detalhando os indicadores relacionados a cada objetivo e, para cada indicador, as metas a serem atingidas, as ações a serem tomadas para alcançar estas metas e o orçamento dedicado à execução dessas ações.

De acordo com as respostas da equipe gestora da incubadora, a implantação do BSC não foi bem desta forma, ou seja, não houve a determinação de uma estratégia para, a partir dela, ser criado o Mapa Estratégico e em seguida montar o BSC derivado desta. O planejamento estratégico da incubadora estava desatualizado (o último foi em 2002) e quando o modelo de gestão proposto pela ReINC - o MGInc - começou a ser implantado, as incubadoras já receberam as planilhas do BSC a serem preenchidas, porém com alguns indicadores (suas métricas) já pré-estabelecidos pelo SEBRAE e relacionados nas perspectivas BSC correspondentes, sem levar em conta a estratégia da incubadora.

Este fato, aliado ao pouco conhecimento e à pouca experiência da equipe gestora da incubadora na metodologia BSC - apesar de sua participação na capacitação oferecida pela ReINC em 2004 -, ao curto espaço para sua implantação e à pouca orientação recebida (insuficiente) da equipe consultora do GPI/COPPE – responsável pela implantação – teve como resultado um BSC irreal, que não traduz a estratégia da IEBTUFF.

Assim, pode-se afirmar que este princípio não foi atendido completamente.

#### **2º Princípio:** Alinhar a Organização à Estratégia:

Este princípio é dividido em três itens, segundo seus autores: Papel da Corporação, Sinergia entre as Unidades de Negócios e Sinergia entre Serviços Compartilhados. O trabalho inicial de Kaplan & Norton (2000) foi com grandes corporações, as quais eram compostas por numerosos setores, unidades de negócios e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Mas, segundo os autores, “as empresas bem-sucedidas usam os *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda sua organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes”.

Com relação ao primeiro item, o papel da IEBTUFF está definido por sua missão: “Contribuir para o desenvolvimento regional sustentável, graduando empresas de base tecnológica com perfil inovador e ético, a partir das oportunidades disponibilizadas pelo conhecimento e pelo mercado para o bem da sociedade”.

Quanto ao segundo item, sinergia entre as unidades de negócios, a IEBTUFF era uma unidade muito pequena: contava apenas com três profissionais em sua equipe, todos funcionários de carreira da universidade. Se considerarmos a UFF como um todo, e a IEBTUFF como uma de suas unidades, a sinergia entre as duas teria de estar conectada, e a incubadora fazer parte da estratégia da universidade. Porém, a UFF – na pessoa de seus dirigentes ligados à administração da incubadora - absteve-se de participação nesse processo, delegando à equipe gestora (ou legando esta a sua própria sorte) as decisões estratégicas que deveriam ter sido tomadas em conjunto. Por outro lado, se considerarmos as empresas incubadas como unidades ligadas à incubadora e cujas estratégias deveriam estar – pelo menos em parte – conectadas, também estas deveriam ter implantado seu BSC de maneira interligada ao da incubadora. Isto não ocorreu porque não estava previsto no projeto de implantação estender aos empresários. Assim, como nenhuma das duas situações ocorreu, conclui-se que este item não foi atendido.

Quanto ao terceiro item deste princípio, Sinergia entre Serviços Compartilhados, os autores afirmam que “as unidades de negócios e as unidades de serviço compartilhado se

conectam à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*". A situação da incubadora era a mesma do segundo item: se as unidades não implantaram seus *socrecards* não há como conectar estratégias. Assim, este item também não foi cumprido.

Então, pode-se concluir que também este princípio não foi atendido pelo BSC da IEBTUFF.

### **3º Princípio:** Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos:

Kaplan & Norton (2000) dividiram este princípio em três partes: Consciência Estratégica, *Scorecards* Pessoais; Contracheques Equilibrados.

Consciência estratégica, de acordo com os autores, significa que "as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas de modo a contribuir para o êxito da estratégia". A IEBTUFF, como já dito acima, era uma unidade muito pequena: apenas três funcionários. Assim, de acordo com as respostas obtidas no questionário, se considerarmos que a estratégia da incubadora é sua visão estratégica, todos a conhecem bem e trabalham para seu sucesso.

Porém, nenhum membro da equipe desenvolveu *scorecards* pessoais, não cumprindo assim a segunda parte deste princípio.

Quanto ao terceiro item, contra-cheques equilibrados, todos foram unânimes em afirmar que isso não acontece na incubadora: as gratificações, antes do BSC, eram recebidas apenas pelo coordenador-executivo e pela gerente devido às funções exercidas por estes e não por desempenho. No entanto, como a incubadora desde o final de 2003 não tem fonte de renda própria, uma vez que a universidade tornou inviáveis os projetos das empresas através de sua fundação e, além de retirar a ordenação das despesas do coordenador-executivo da incubadora ainda incorporou o saldo da conta-corrente desta à sua conta única, ficou inviável qualquer gratificação. Toda a renda da incubadora vinha dos projetos junto aos órgãos de fomento, que só pode ser gasta conforme as rubricas dos projetos, além de ser expressamente proibido pelos mesmos o uso desta verba para gratificação dos membros da equipe, considerados contrapartida da instituição mantenedora da incubadora de empresas. Assim, ninguém podia receber gratificação alguma: nem pelo desempenho pessoal nem por equipe. Logo, este item também não foi atendido pelo BSC implantado pela incubadora.

Dessa forma, se for atribuído o mesmo peso às três partes deste princípio, pode-se considerar que apenas 1/3 (aproximadamente 33,3%) deste princípio foi atingido.

### **4º Princípio:** Converter a Estratégia em Processo Contínuo:

Também este princípio foi dividido por Kaplan & Norton (2000) em três partes: Conectar Orçamentos e Estratégias; Sistemas de Informação e Análise; e Aprendizado Estratégico.

Conectar orçamentos e estratégias significa, para os autores acima, que as empresas bem-sucedidas na implantação do BSC adotaram um processo chamado por estes de "loop duplo"<sup>1</sup>, integrando o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo, no qual conectaram a estratégia ao processo orçamentário. Ora, como explicitado pelas respostas fornecidas pelos membros da equipe ao questionário aplicado, o orçamento da incubadora depende das verbas de fomento, vindas dos projetos aprovados e de aplicação restrita às rubricas destes. Assim, a estratégia da incubadora fica de certa forma condicionada aos objetivos dos órgãos de fomento em seus editais, ou pelo menos é adaptada para caber nesses objetivos. Dessa

<sup>1</sup> Grifo dos autores.



maneira, a incubadora busca atingir seus objetivos perpassando os objetivos dos editais de fomento.

O segundo item deste princípio condiciona uma bem-sucedida implantação do BSC à utilização, por parte da empresa, de sistemas de informação e análise que dêem *feedback* a este processo. Nesse sentido, como parte do modelo de gestão concebido pela ReINC, esta encomendou a elaboração de um software de apoio a esta metodologia: o SGPInd, ou Sistema de Gestão de Indicadores, que foi implantado nas incubadoras que aderiram a este projeto. O “sistema” na verdade era composto de uma série de “macros” (programas) em Excel, que automatizavam um conjunto de planilhas nas quais eram definidos os indicadores - suas métricas, planos de ação e metas -, lançados os valores para suas métricas e geradas as séries históricas de cada um. O sistema ainda permitia integrar com as *templates* (modelos dos planos de negócios) das incubadas no MS-Project (também fornecido pela ReINC) para acompanhar sua evolução e cumprimento dos prazos.

A utilização do mesmo por parte da IEBTUFF não foi efetiva, conforme as respostas da equipe, sendo seu uso abandonado por uma série de motivos:

- ❑ Era um sistema monousuário, ou seja, não rodava em rede e só podia ser implantado em um computador de cada vez, dificultando - e conseqüentemente desestimulando - seu uso pelos demais membros da equipe;
- ❑ Dificuldade com a lógica de operação do sistema, difícil para quem não dominava a ferramenta Excel, mesmo com o treinamento ministrado;
- ❑ O sistema era dependente da plataforma Windows XP, sendo impossível a instalação em computadores sem este sistema operacional, o que implicaria em investimento extra (de tempo e de capital) para instalar em todas as máquinas, fora os riscos de perda dos dados já existentes;
- ❑ Resistência por parte das empresas em fornecer informações para acompanhamento de sua gestão;
- ❑ Falta de dados das empresas para lançar no sistema:
  - Com a saída de empresas prematuramente por problemas entre sócios;
  - Devido ao desmantelamento da incubadora, por parte da UFF - com a perda de sua sede – ficando impedida de selecionar novas empresas e conseqüentemente não tendo o que acompanhar.

O terceiro item deste princípio, Aprendizado Estratégico, ficou comprometido porque o BSC não foi testado convenientemente pelos motivos descritos acima e teve seu uso descontinuado. Dessa forma, não deu o retorno necessário ao realinhamento da estratégia da incubadora.

Tendo em vista as avaliações dos itens que compõem este princípio, pode-se considerar que este princípio não foi atendido pela implantação do BSC na IEBTUFF, uma vez que o principal objetivo deste é o retorno que o BSC possibilita ao realinhamento da estratégia.

#### **5º Princípio: Mobilizar a Mudança por meio de uma Liderança Executiva:**

Segundo Kaplan & Norton (2000), os quatro princípios anteriores se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *balanced scorecard*. Porém, os autores afirmam que sua experiência demonstrou isto ser insuficiente para uma bem sucedida implantação do BSC. É preciso envolvimento da equipe executiva, pois o BSC é mais que um projeto de mensuração, é um processo de mudança. Inicialmente é preciso uma liderança vibrante para mobilização da equipe. Nesta fase, como as ações começam no topo da

organização, é preciso três ações distintas dos líderes: infusão no senso de urgência; formação de uma coalizão orientadora; e desenvolvimento da visão e estratégia.

No caso da IEBTUFF, o processo de implantação do BSC se deu em duas etapas distintas: na primeira, em 2001, o motivo para implantação desta metodologia partiu, não por sua liderança executiva enxergar nesta metodologia uma ferramenta estratégica, até porque o conhecimento da equipe acerca deste assunto era superficial, mas da necessidade da incubadora aderir a um movimento de unificação dos modelos de gestão das incubadoras proposto pela Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. No entanto, este processo foi interrompido por dificuldades internas da Rede com relação a software, etc; na segunda fase, em 2004/2005, a equipe gestora da IEBTUFF havia mudado e o motivo foi a retomada, pela ReINC, do projeto que havia sido interrompido, re-capacitando as equipes e re-definindo os indicadores para a efetiva implantação. Assim, não havia como a liderança executiva passar vibração por uma metodologia que conhecia superficialmente e cuja iniciativa não partiu dela. A expectativa é de que esse processo trouxesse melhorias à gestão da incubadora, mas não havia uma estratégia traçada com esta finalidade.

Os autores afirmam ainda que após a fase inicial, de deflagração da mudança, os executivos estabeleceram um processo de governança para orientar a transição.

Por fim, numa terceira etapa deste princípio, as empresas implantam um sistema gerencial estratégico para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Analisando o caso em estudo, conclui-se que se não houve a mudança esperada devido ao abandono da metodologia e aos problemas internos da IEBTUFF, não pôde haver governança e nem sistema gerencial estratégico.

Como ficou comprovado que vários itens dos princípios acima citados não foram atendidos ou foram atendidos parcialmente, chega-se facilmente à conclusão de que a implantação do BSC na IEBTUFF não foi bem sucedida

## 5. CONCLUSÃO

A estrutura de BSC implantada na IEBTUFF não condiz com a metodologia de Kaplan e Norton (2000), uma vez que seus indicadores não foram traçados a partir de sua missão (estratégia maior da incubadora), mas apenas “adequados” às perspectivas BSC.

Além do mais, como a IEBTUFF é uma organização sem fins lucrativos (apesar de abrigar empresas que têm em sua essência fins lucrativos), seus objetivos financeiros não podem estar no topo da pirâmide e sim sua missão, como indicado pelos próprios criadores do BSC (Kaplan & Norton, 2000 p. 148).

É fundamental notar que quase todos os problemas encontrados estavam relacionados com a má aplicação do modelo (falta de comprometimento da alta administração, amplitude do projeto, BSC visto como tarefa de uma parte da equipe, modo de implantação, etc). Portanto, o primeiro passo para o sucesso da aplicação é respeitar as recomendações da literatura. Por exemplo, o maior problema relatado foi a imposição do uso desta metodologia por parte de apenas um dos interessados nos resultados da incubadora, sem levar em conta a estratégia desta. Isso gerou falta de comprometimento da alta administração - uma vez que esta não se sentia responsável pela escolha desta ferramenta -, nem pela estrutura de indicadores – que foi recebida semi-pronta - levando, conseqüentemente, ao abandono de seu uso.

O BSC é uma metodologia muito complexa e pressupõe o aprendizado contínuo para superar alguns problemas responsáveis por fracassos, tais como a correção dos indicadores, definição de medidas por toda a organização e desenvolvimento da capacidade de monitorar

medidas não-financeiras. Para o sucesso, os envolvidos no processo – em geral toda a organização – devem possuir a habilidade de aprendizado contínuo. Caso contrário, mesmo que o início da implantação do BSC seja um sucesso, no médio e longo prazo haverá problemas. Desde o início, o aprendizado contínuo deve ser vivenciado. É através desse aprendizado, o qual pode envolver uso de outras ferramentas administrativas, que o processo se consolidará no longo prazo.

Finalmente, as pessoas que compõem a equipe devem estar preparadas para mudanças na cultura organizacional, a fim de adaptar o BSC aos sistemas gerenciais existentes. O BSC deve ser visto como, por exemplo, os programas de Qualidade Total – uma ferramenta que veio para ficar, não um “modismo”. Dessa forma, a cultura da gestão utilizando indicadores tenderá a se enraizar na organização.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

ARANHA, J. A. S. et al; Modelo de gestão para incubadoras de empresas: implementação do modelo. Rio de Janeiro, Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro – REDETEC. 2002

DORNELLAS, J.C.A. Planejando incubadoras de empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FIGUEIREDO, M. A. D. Sistemas de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação. 2003. 274 f.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

GUIMARÃES, Norma T. M. Aplicação do Balanced Scorecard como instrumento de avaliação de desempenho: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da UFF Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, Rio de Janeiro: Campus, 2001

Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. Modelo de gestão para incubadoras de empresas. uma estrutura de indicadores de desempenho. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – ReINC. Rio de Janeiro., 2001.

SOARES JÚNIOR, H. Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil. Rio de Janeiro, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

## **ANEXO I**

Questionário aplicado a equipe gestora da IEBTUFF:

1. Quais os motivos que levaram a implantar o BSC na IEBTUFF?
2. Qual era a expectativa da Incubadora quando se envolveu neste projeto?
3. A Incubadora realiza Planejamento Estratégico periodicamente? No momento da implantação desta metodologia a Incubadora possuía um Planejamento Estratégico atualizado?

4. Em 2001 houve uma tentativa de implantação dessa metodologia, quando a incubadora chegou a definir os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores relacionados às perspectivas do BSC. Por que essa tentativa não foi adiante?
5. Estes objetivos e indicadores foram os mesmos definidos na segunda fase (período de 2004/2005)? Justifique.
6. A metodologia BSC prevê a criação de um Mapa Estratégico mostrando como os objetivos se relacionam. No processo implantado na incubadora foi criado o Mapa Estratégico da IEBTUFF? Caso tenha sido, este foi utilizado para comunicar a estratégia aos demais membros de sua equipe gestora?
7. As empresas residentes/graduadas/ associadas à Incubadora implementaram seus próprios *scorecards* compatíveis com o da incubadora?
8. A estratégia da IEBTUFF está conectada à da UFF? A UFF participou em algum momento do processo de implantação do BSC na IEBTUFF?
9. Esta estratégia é conhecida por todos os membros da equipe gestora da incubadora?
10. A incubadora tem orçamento próprio? Sua estratégia está conectada a este orçamento?
11. A equipe recebe algum tipo de gratificação por incentivo? Quais os critérios para aplicar esta remuneração?
12. Seus objetivos pessoais, no plano profissional, estavam alinhados com a estratégia da incubadora?
13. Durante o processo de implantação deste projeto houve a utilização de algum sistema de informatizado de apoio à gestão? Se houve, este atendeu às necessidades da IEBTUFF? Quais as suas vantagens e desvantagens?
14. O sistema em questão continua em uso pela incubadora?
15. No seu entender, a estrutura de indicadores traçada para a IEBTUFF traduz a visão estratégica da incubadora? Justifique.
16. Como foram determinados os atuais objetivos e indicadores da IEBTUFF ligados às perspectivas do BSC? Qual metodologia foi empregada para determinar os indicadores a serem trabalhados?
17. A metodologia BSC trouxe alguma melhora na gestão da IEBTUFF?
18. As informações fornecidas pelo uso desta metodologia em algum momento foram utilizadas para o realinhamento da estratégia? Justifique.
19. A metodologia em questão continua em uso pela incubadora? Senão, por quê?
20. A implantação dessa metodologia foi iniciativa da liderança executiva da incubadora?
21. De uma forma geral você considera válido o projeto de implantação do BSC realizado até o momento? Por quê?
22. Como você avalia o processo de implantação com relação à orientação dada pelo grupo GPI (tempo, qualidade da orientação)? Quais foram os benefícios agregados durante a implantação e os problemas enfrentados?
23. Houve algum tipo de interação da metodologia BSC com outras Metodologias e/ou Sistemas de Planejamento e Gestão que a Incubadora já possuía? Cite.
24. Quais as sugestões para que a metodologia em questão seja implantada com sucesso na IEBTUFF?

