

**Universidade Federal do Ceará**  
**Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade**  
**Mestrado Profissional em Controladoria e Administração**

**Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na indústria do entretenimento**

**Fabio Augusto de Lucca Moreira**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Naiula Monteiro Pessoa**

**Fortaleza**  
**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Fabio Augusto de Lucca Moreira**

**Fatores Críticos na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC)  
na indústria do entretenimento**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do título de Mestre.

Fortaleza, 13 de Agosto de 2009.

Comissão Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Naiula Monteiro Pessoa  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Professora Orientadora

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Augusta Ferreira de Freitas  
Universidade Estadual do Ceará - UECE  
Membro da Banca Examinadora

M835p Moreira, Fabio Augusto de Lucca

Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard (BSC) na Indústria do entretenimento / Fabio Augusto de Lucca Moreira – Fortaleza, 2009.

122 f., enc.

Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa

1. Balanced Scorecard 2. Gestão 3. Planejamento estratégico I. Pessoa, Maria Naiula Monteiro (orient.) II. Universidade Federal do Ceará – Mestrado em Administração e Controladoria III. Título

CDD 658.4012

Aos meus pais, que dedicaram suas vidas para a educação de seus filhos e à Maria Eduarda, minha filha, para quem desejo transmitir a mesma educação.

# SUMÁRIO

<b>Lista de Ilustrações</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Siglas</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo</b>	<b>v</b>
<b>Abstract</b>	<b>vi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema.....	9
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Pressupostos.....	13
1.5 Metodologia.....	14
1.6 Estrutura do Trabalho.....	14
<b>2 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICO</b>	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> Como um Sistema Gerencial.....	16
2.2 Perspectiva Financeira.....	24
2.3 Perspectiva de Mercado.....	28
2.4 Perspectiva dos Processos Internos.....	31
2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	34
2.6 Relações de Causa e Efeito.....	39
2.7 Gerenciamento dos Resultados.....	40
2.8 Implantação do Programa.....	42
<b>3 FATORES CRÍTICOS EM IMPLANTAÇÕES DO <i>BALANCED SCORECARD</i></b>	
3.1 Riscos Provocados pelo Envolvimento da Equipe.....	48
3.2 Riscos Provocados pela Estrutura da Organização.....	50
3.3 Riscos Provocados pela Implantação do BSC.....	52
3.4 Riscos Provocados por Falha no Processo ou na Definição dos Objetivos.....	56
3.5 Riscos Provocados por Fatores Externos.....	60
3.6 Relatos de casos de Insucesso na Implementação do BSC em Empresas Brasileiras.....	61
3.6.1 A Implantação do BSC no Detran – PE.....	61
3.6.2 A Implantação do BSC na Petrobrás.....	63
3.6.3 A Implantação do BSC na Embrapa.....	65
3.6.4 A Implantação do BSC em uma Empresa de Serviços.....	67
3.7 Síntese dos Casos Apresentados.....	69

**4 METODOLOGIA APLICADA**

4.1	Tipologia da Pesquisa.....	71
4.2	Instrumentos e Procedimentos de Coleta.....	73
4.3	Etapas da Pesquisa.....	74
4.4	Unidade de Análise.....	77
4.5	Procedimento de Coleta e Análise de Dados.....	77

**5 FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC**

5.1	Beach Park Hotéis e Turismo S/A e a Implantação do BSC.....	79
5.2	Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	80
5.3	Análise dos Fatores Impeditivos na Implantação do BSC.....	85
5.4	Síntese dos Principais Erros na Implantação do BSC.....	107

**6 CONCLUSÃO.....109****REFERÊNCIAS.....112****APÊNDICES.....128**

## Lista de Ilustrações

1. Figura 1: Medição dos temas financeiros estratégicos.....	27
2. Quadro 1: Perspectiva de clientes – medidas essenciais.....	30
3. Figura 2: Perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valor genérica.....	32
4. Figura 3: A Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	36
5. Figura 4: Scorecard como orientador das partes isoladas do processo gerencial.....	43
6. Quadro 2: Possibilidades de riscos na implantação do BSC.....	48
7. Figura 5: Esquema básico da abordagem proposta por Ottoboni.....	68
8. Quadro 3: Estrutura da pesquisa.....	78
9. Figura 6: Mapa estratégico corporativo.....	84
10. Quadro 4: Quantidade de pesquisas realizadas.....	85
11. Quadro 5: Tempo de empresa.....	86
12. Quadro 6: Implantação do BSC.....	87
13. Quadro 7: Discussão da estratégia.....	87
14. Quadro 8: Participação nas reuniões mensais.....	88
15. Quadro 9: Participação dos setores.....	89
16. Quadro 10: Visão e missão.....	90
17. Quadro 11: Necessidades X Mapa estratégico.....	90
18. Quadro 12: Relações de causa e efeito.....	91
19. Quadro 13: Entendimento das perspectivas.....	92
20. Quadro 14: Disponibilidade das informações.....	93
21. Quadro 15: Indicadores X Objetivos.....	94
22. Quadro 16: Medição de indicadores comuns.....	94
23. Quadro 17: Crescimento observado.....	95
24. Quadro 18: Gestores X BSC.....	96
25. Quadro 19: Apoio dado pelos gestores para o BSC.....	97
26. Quadro 20: Apoio dado pelos gestores ao comitê do BSC.....	97
27. Quadro 21: Entendimento dos colaboradores.....	98
28. Quadro 22: Ciência dos colaboradores acerca dos objetivos.....	99
29. Quadro 23: Metas definidas.....	99
30. Quadro 24: Indicadores definidos.....	100
31. Quadro 25: Indicadores financeiros.....	101
32. Quadro 26: Indicadores não-financeiros.....	101
33. Quadro 27: Plano de reconhecimento.....	102
34. Quadro 28: Plano de desenvolvimento de pessoal.....	102
35. Quadro 29: Tempo de implantação.....	103
36. Quadro 30: Percepção sobre o modelo BSC.....	104
37. Quadro 31: BSC X ferramentas administrativas.....	105
38. Quadro 32: Consultoria contratada.....	105
39. Quadro 33: Papel da consultoria.....	106
40. Quadro 34: Substituição do BSC por um novo modelo.....	106
41. Quadro 35: Satisfação com o novo modelo.....	107

## Lista de Siglas

- BSC - *Balanced Scorecard*  
CEO - *Chief Executive Officer*  
DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito  
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
GOEs - Gerentes de Objetivos Estratégicos  
ISU - Índice de Satisfação do Usuário  
ITR - Índice de Tratamento das Reclamações  
KPMG - Empresa de auditores independentes  
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento  
RH - Recursos Humanos  
ROCE - *Return on Capital Employed* - Retorno sobre o Capital Empregado  
SAME - Sistema de Apoio à Modelagem Estratégica  
SBU - *Strategy Business Unit* - Unidade estratégica de Negócios  
TI - Tecnologia da Informação  
TQM - *Total Quality Management*

## Resumo

O BSC vem sendo aplicado em inúmeras empresas de variados ramos de atividades no mundo. Em alguns casos, essa utilização é interrompida por não obter o resultado esperado ou por não conseguir completar o processo de implantação. Analisar os fatores de risco na implantação deste modelo através de um estudo de caso se faz importante tendo em vista ser o BSC um dos modelos mais utilizados na atualidade, bem como ser a empresa escolhida a maior da América Latina em seu ramo de atividade. O objetivo deste trabalho foi investigar os fatores críticos na implantação do BSC na indústria do entretenimento. O resultado dessa pesquisa permitirá que se tenha um conhecimento prévio desses fatores de risco, auxiliando as futuras implantações a obter sucesso. Pressupôs-se que gestores não envolvidos, a setorização e a leitura errada dos indicadores podem ser fatores impeditivos para o sucesso do BSC. Realizou-se então um estudo exploratório-descritivo e documental de casos pesquisados anteriormente e em uma segunda etapa, um estudo de caso em uma empresa do ramo de entretenimento para testar os pressupostos. Após esses estudos, concluiu-se que as causas de fracasso são oriundas de cinco fatores impeditivos do sucesso desse modelo, sendo eles, a falta de envolvimento da equipe, a falta de preparo da empresa, a disputa pelo poder, o despreparo da consultoria contratada e a não existência de missão e visão, motivos esses que confirmam a veracidade dos pressupostos levantados.

Palavras chaves: Balanced Scorecard, BSC, críticos, setor de entretenimento.

## Abstract

The Balanced Scorecard has been implemented in many companies of different segments around the world. In some cases, this application is interrupted due to lack of expected results or even for being unable to complete the implementation process. Analyzing the risk factor in the implementation of this model through a case study is important since BSC is, nowadays, one of the most utilized model and the chosen company is the greatest in Latin America in its field. The object of the researcher of this project was to search reasons that explains the failure of this model in such companies and test in an entertainment company if these reasons was also responsible for its failure during implementation. The results of this research will allow a heads up knowledge of these risk factors, assisting in the success of future implementation. It is a prejudgment that the lack of managerial and department involvement as well as proper reading of the indicators may be impeding factors of the success of the BSC. A descriptive and documentary study was made on cases previously researched and, at a second stage, a case study was made at a company of the entertainment segment in order to test the prejudged. After such studies, it was concluded that the causes for the failures are based on five impeding factors for the success of this model, being: Lack of team involvement, the company was not prepared for such implementation, dispute for power, unprepared contracted consulting, and the lack of vision and mission, are the motives that confirm the veracity of the raised prejudgment.

Key Words: Balanced Scorecard, Model of Implementation, Management Model.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema

Quando se fala em modelo de gestão, os pensamentos são remetidos a inúmeras propostas diferentes, mas que visam um único objetivo, resolver os problemas de uma empresa, tornando-a sustentável e posicionando-a bem no mercado.

Desde o início da história da administração, muitos modelos de gestão foram criados e lançados como o grande segredo do sucesso, mas em todos esses modelos, em algum momento, deparou-se com alguma fragilidade ou alguma situação para a qual tal modelo ainda não estava totalmente preparado. Como as correntes contrárias normalmente são mais velozes do que a percepção do criador de que a criatura precisa ser reparada, acaba-se lançando novos modeladores de gestão que prometem atender a tudo em que o antigo era deficiente.

Kaplan (2008) afirma que as empresas, usando os modelos tradicionais de gestão, em média, atingem no máximo 60% do desempenho financeiro prometido em suas estratégias.

Pode-se questionar então se, fossem os criadores mais rápidos e, antes que um novo modelo fosse lançado, conseguissem adaptar seus modelos, o resultado seria melhorado. Pode-se também pensar que, ao desenvolver um novo modelo fosse mantido todo o benefício gerado pelo modelo anterior, parte das correções futuras seria evitada. A cada década a história se repete, com lançamentos de modelos revolucionários que atenderiam a realidade das empresas no mercado atual. Na década de 90, o modelo tido como a moda da época foi o *Balanced Scorecard* (BSC), modelo proposto por Robert Kaplan e David Norton, publicado em 1993. Este modelo surge como uma ferramenta única para se entender a organização e definir a estratégia através da relação de causa e efeito de cada objetivo, norteando o administrador a definir o que é relevante e o que é energia desperdiçada.

A partir da utilização do *Balanced Scorecard* consegue-se desenhar a estratégia da empresa, medindo cada ação e possibilitando que se entenda exatamente aonde se quer chegar e qual o caminho que se deve seguir. Contudo, o próprio Kaplan (2008) afirma existir uma

grande dificuldade na aplicação de seu modelo, pois este não é de fácil comunicação com quem não faz parte do corpo pensante da empresa, ou seja, não se torna fácil aplicar o BSC, pois este é de difícil desdobramento.

Mesmo conhecendo essas observações, dia após dia, empresas implantam sistemas como o BSC e, no meio do caminho concluem que aquele não era o modelo correto para sua realidade. Mas serão somente as dificuldades mostradas pelo criador do modelo o fator de risco ou existirão outros pontos responsáveis por esse fracasso?

Cada setor e cada região do planeta possui diferentes realidades e diferentes necessidades e, quando criado, um modelo é construído para uma determinada realidade. A adequação para as novas realidades cabe ao implantador do modelo; mas até que ponto essa adaptação pode ser feita sem prejudicar o uso do modelo?

Particularidades de cada ambiente de negócios e sazonalidade são aspectos que dificultam a gestão de uma organização. Poderiam também esses fatores interferir na utilização de um modelo? O formato original do BSC, se aplicado sem adaptações pode suprir essas diferenças?

Inúmeras questões podem ser levantadas acerca dos fatores críticos de modelos de gestão como o BSC, mas não se pode esquecer que sua implantação depende do entendimento da equipe de implantação e do grupo de colaboradores de cada organização, pois essas equipes irão garantir a implantação segundo o sugerido pelo modelo e promover as adaptações necessárias durante esse processo além de garantir que a utilização dessas adaptações preserve o modelo sugerido e talvez esse seja o grande desafio.

A indústria do entretenimento possui particularidades que a torna ainda mais desafiador a implantação de um modelo de gestão, pois nessa indústria a sazonalidade, a influência climática e até mesmo a velocidade de inovações podem afetar diretamente o resultado e a sobrevivência de uma organização.

Em destinos turísticos como Fortaleza, ainda deve-se considerar outros itens que influenciam o resultado da organização, tais como o valor do dólar, a acessibilidade ao transporte aéreo, o investimento do governo estadual em mídia e o interesse dos grandes operadores de turismo no destino em questão. Com base nessas observações, pergunta-se:

Quais os fatores que podem interferir no sucesso da implementação do *Balanced Scorecard* na indústria do entretenimento?

## 1.2 Justificativa

Assim como o mercado, toda ferramenta de modelagem de gestão evolui, e, a cada nova ferramenta, busca-se suprir as demandas advindas dessa evolução. As empresas também evoluem, pois caso não o fizessem, estariam fadadas ao desaparecimento, porém mesmo com a evolução de seu posicionamento no mercado, de seus produtos ou de seus conceitos, a organização permanece estagnada ou, no máximo, evolui lentamente, pois modificar a cultura de uma empresa é significativamente mais complexo do que repensar um produto ou um serviço.

Quando uma empresa tenta evoluir seu modelo de gestão, seguindo a movimentação do mercado, acaba se deparando com a missão de fazer a cultura organizacional, moldada nos critérios anteriores, se adequar ao novo modelo. Essa tentativa acaba sendo vista como o grande motivo para o fracasso dessa mudança e a desistência da implantação do novo modelo. Com base nessa premissa se elaborou este trabalho, pressupondo-se ser possível identificar os motivos desse fracasso em algumas empresas, tendo em vista que o mesmo foi implantado com êxito em tantas outras.

Fracassar na implantação de um modelo como o BSC pode também ser interpretado como uma ineficiência no trabalho da equipe de implantação, porém, deve ser avaliado, também, se o modelo atende a todas as necessidades da empresa que optou por sua utilização.

Em resumo, pode-se entender que novos modeladores de gestão são propostos com constância em todo o mundo, porém a escolha por sua utilização e o sucesso de sua implantação está ligada a diversos fatores que poderiam ser potencializados a partir de conhecimento prévio.

### 1.3 Objetivos

Uma ferramenta muito utilizada nas últimas décadas tem sido o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelador de gestão que lê o planejamento estratégico da empresa através de indicadores balanceados, interligados pelas relações de causa e efeito de seus objetivos. O BSC foi criado no intuito de fazer com que a empresa considerasse em sua estratégia as necessidades de seus clientes e de seus processos, sem perder o foco nos controles financeiros, até então utilizados como vetores únicos de resultados.

Analisando somente essa colocação, imagina-se que a simples implantação do BSC promove um diferencial na empresa que tende, por essa implantação, a entrar em um processo de crescimento contínuo. Porém, parte das empresas que optam pela implantação do BSC, fracassa, não chegando a finalizar essa implantação e decidindo buscar um novo modelo de gestão e controle para garantir sua sustentabilidade (KAPLAN, 2008).

Sendo o BSC um modelador de gestão difundido mundialmente e adotado por milhares de empresas de todos os ramos de atividades, não se pode em uma análise superficial, identificar o motivo para esse fracasso.

Com base nisso, esse trabalho se propõe a identificar os fatores críticos do sucesso na implantação do BSC, analisando uma empresa da indústria do entretenimento que não conseguiu concluir o processo de implantação, tendo seus objetivos definidos da seguinte forma:

#### 1.3.1 Objetivo Geral:

Investigar os fatores críticos na implantação do BSC em uma empresa da indústria do entretenimento.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- 1) Analisar os fatores impeditivos para que a equipe entenda a estratégia da empresa;
- 2) Identificar os fatores impeditivos para a implantação do mapa estratégico dividido em perspectivas;

- 3) Avaliar os fatores impeditivos para a utilização da leitura de resultados através de indicadores balanceados;
- 4) Analisar a responsabilidade da equipe de implantação do BSC pelo fracasso do modelo antes que o mesmo esteja totalmente implementado.

Esses objetivos buscam, enfim, entender o motivo de um modelo de gestão bem aceito no mundo, não funcionar ou não conseguir completar sua implantação em algumas empresas.

## 1.4 Pressupostos

Algumas empresas relatam insucesso no atingimento de suas estratégias, porém, outras tantas sequer conseguem completar a implantação desse modelador de gestão, partindo para um novo modelo, julgando ser o próprio *Balanced Scorecard* ineficiente (DIAS; JÚNIOR, 2004).

Algumas particularidades em certas empresas podem causar uma diferença no entendimento e na aplicação de um modelo de gestão. Questões referentes à cultura organizacional, fatores ligados ao ramo de atividade, fatores externos e o envolvimento da equipe podem também ser itens responsáveis por esse insucesso.

Tendo conhecimento dessas possibilidades e avaliando relatos acerca de empresas que não concluíram seu processo de implantação do BSC, pressupõe-se que:

- 1) O não envolvimento e participação de toda equipe é um fator impeditivo do sucesso na implantação do *Balanced Scorecard*;
- 2) A leitura dos indicadores balanceados é um fator impeditivo do sucesso na implantação do *Balanced Scorecard*;

## 1.5 Metodologia

Quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, a pesquisa é de cunho qualitativo, tendo em vista que está baseado na observação de acontecimentos e citações sobre a construção, a implantação e o desenvolvimento do modelo de gestão BSC.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, pois expõe características de população e de um determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa é documental, pois o pesquisador utilizou documentos e relatos escritos anteriores à sua pesquisa, bibliográfica, devido ao estudo realizado em obras de diversos autores acerca do tema e de campo, por ter sido pesquisada também uma empresa específica que não havia sido pesquisada anteriormente, tendo sido esta pesquisa realizada mediante um estudo de caso.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

Neste capítulo inicial, se formulam os fatores que possam vir a ser impeditivos na implantação e na utilização do modelo de gestão BSC. Neste capítulo também, é apresentado como justificativa o pressuposto de que é possível se identificar os pontos impeditivos para implantação deste modelo. Continuando o capítulo 1, são definidos os objetivos do trabalho e explicado qual será a metodologia científica aplicada para identificar os pontos impeditivos na implantação do BSC.

O capítulo 2 aborda as questões acerca do *Balanced Scorecard*, iniciando da mesma forma com a conceituação do modelo. O BSC defende a leitura da gestão através de quatro perspectivas de visão, a financeira, a de mercado, a de processos e a de aprendizagem. Neste capítulo são apresentadas as quatro perspectivas, uma a uma e em seguida, demonstrado quais são as relações de causa e efeito entre cada uma dessas perspectivas, relações essas que são parte obrigatória no processo de montagem do mapa estratégico da companhia. Segue-se no

capítulo apresentando o processo de implantação, logo após apresentação da formatação da leitura e medição dos indicadores balanceados de desempenho.

O Capítulo 3 apresenta relatos de empresas de diversos ramos de atividade que encontraram dificuldades ou até mesmo fracassaram na implantação do *Balanced Scorecard*.

O Capítulo 4 contempla a metodologia aplicada, na execução desse trabalho, na condução das pesquisas e, finalmente, no resultado observado.

O capítulo 5 faz um relato dos fatores que impediram a implantação com sucesso do BSC na empresa da indústria do entretenimento Beach Park Hotéis e Turismo S/A.

Finalmente, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais desse trabalho.

Por fim, tem-se o referencial bibliográfico que serviu de fonte de pesquisa para este estudo.

## 2 BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.1 *Balanced Scorecard* como um Sistema Gerencial

Em um sistema gerencial existe a necessidade de uma checagem de todos os itens que podem interferir no sucesso da gestão, diferente do que se pensava no passado, onde somente os resultados financeiros eram lidos e interpretados.

Essas checagens são os indicadores de desempenho e o BSC é um modelo de gestão baseado nesses indicadores.

Teixeira, Parizzoto e Lima (2007) afirmam que diante de um cenário de concorrência nos diversos setores de uma economia globalizada, as empresas adotam a estratégia como uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), surgiu como um instrumento capaz de definir suas metas e objetivos de forma clara e aplicável, auxiliando, ainda, na definição de qual estratégia deve ser implantada. Destacam que os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

O termo *Scorecard*, segundo Borges e Schindler (2005), foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*Scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência/tendência, e entre as perspectivas, que tratam de aspectos internos e externos à organização.

Borges e Schindler (2005) ainda ressaltam que as décadas de 60 e 70 representam o auge do planejamento estratégico clássico, onde a lógica preditiva era favorecida por um ambiente relativamente estável. O valor da empresa estava refletido principalmente em documentos financeiros. A partir dos anos 80, a lógica da aprendizagem começa a se mostrar mais importante e torna-se necessário eliminar o caráter pontual do planejamento. Entre os

anos 80 e 90 é que se começou a fazer a diferenciação entre o valor contábil de uma empresa e seu valor de mercado. Neste período, o professor Robert Kaplan da universidade de *Harvard Business School*, e o consultor executivo David Norton decidiram realizar um estudo com o objetivo de desenvolver um novo conceito para a medição do desempenho corporativo, que culminou com a publicação de um artigo na *Harvard Business Review*, em 1992.

O *Balanced Scorecard* surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado *Measuring performance in the organization of the future*, patrocinado pela KPMG junto ao instituto Nolan Norton, que realizou a pesquisa em diversas empresas. Esta pesquisa estava motivada pela crença de que métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos (ANDRADE; HOFFMANN, 2004, p. 3).

O BSC é na verdade uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa, traduzidos em metas e métodos, acompanhando-os através de indicadores balanceados e das relações de causa e efeito de suas metas e seus objetivos.

Carvalho e Tostes (apud KAPLAN; NORTON. 2007) dividem a utilização do BSC em três diferentes fases, as quais eles chamam de gerações. Na 1ª geração o BSC era utilizado como uma ferramenta para mensuração de desempenho das organizações e inicialmente sua proposta era superar as limitações das informações geradas pelos indicadores financeiros uma vez que mostravam resultados defasados.

Na 2ª geração, o BSC passou a ser considerado “um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9) através da relação de causa e efeito das perspectivas com o objetivo de informar e alinhar a estratégia.

Na 3ª geração o BSC passou a ser usado pelas organizações para orientar o processo de implantação da estratégia baseado em cinco princípios gerenciais: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento de toda a organização à estratégia; implementar a estratégia passa a ser responsabilidade de todos os funcionários; a estratégia passa a ser um processo contínuo; mobilização da mudança a partir da liderança executiva (KAPLAN; NORTON, apud CARVALHO; TOSTES. 2007).

De uma maneira geral as empresas medem seus resultados sempre através de indicadores financeiros. O que se vê no BSC é uma leitura de mesma importância tanto da parte financeira como dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A exclusividade do uso de medidas financeiras é inadequada por representarem não a causa dos problemas, mas sim sua consequência. O objetivo maior da organização é criar valor e o meio mais utilizado para isto é uma estratégia ligada à visão de futuro e a missão da organização (PINTO apud VITAL, 2006, p. 6).

Até a metade do século passado as empresas ainda baseavam seus planejamentos na busca da economia de escala e no escopo. Depois dos anos 70 surge a necessidade de um indicador que tenha a capacidade de fazer uma leitura do capital financeiro e do físico. Um dos indicadores mais adotados nessa ocasião foi o *return on capital employed* (ROCE), ou Retorno sobre o Capital Empregado.

A partir da década de 80, com o advento da informática e da globalização, nenhuma empresa consegue sobreviver se não através de um modelo de gestão eficiente, abrangente, eficaz e sistêmico para seus ativos e passivos, surgindo ainda à necessidade de ler e trabalhar com seus ativos intangíveis, pois esses sim podem desenvolver um relacionamento que promova a fidelidade do cliente, garantindo a sustentabilidade da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 4), as empresas desta era baseiam suas premissas em:

- Processos Inter-funcionais: Na era industrial as empresas buscavam vantagens através da especialização em habilidades funcionais, porém essa especialização provocou enormes ineficiências. Nesta era as empresas operam com processos integrados que abrangem todas as funções tradicionais;
- Ligação com clientes e fornecedores: Com o desenvolvimento tecnológico, as empresas não precisam mais produzir conforme um plano de produção para em seguida “empurrar” seus produtos para os clientes. Na verdade, esse processo, hoje integrado, permite que os pedidos dos clientes “puxem” a produção, possibilitando uma melhora em custos e qualidade, principalmente;
- Segmentação de Clientes: Contrariando o famoso ditado de Henry Ford, que disse, “*Eles podem ter qualquer cor, desde que seja preto*”, hoje, a empresa que não consegue customizar seus produtos para atender os diversos segmentos de clientes, será inevitavelmente penalizada por falta de variedade;
- Escala Global: Não existem mais fronteiras, por isso as empresas devem ser mais agressivas e competitivas, mas sem perder a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- Inovação: As necessidades dos clientes determinam os ciclos de vida dos produtos, que estão cada vez mais lentos. A empresa que não conseguir prever as necessidades futuras de seus clientes, não conseguirá obter vantagem competitiva;
- Trabalhadores de Conhecimento: Desde a revolução industrial, cada dia mais os trabalhadores, mesmo os do chão da fábrica, são pagos para pensar, são valorizados por suas sugestões, são reconhecidos por seu intelecto.

No decorrer dos anos muitos programas de melhoria foram criados e implantados, como, por exemplo, *Just-in-time*, Competição baseada no tempo, Gestão de custos baseada em atividades, “*Empowerment*” dos funcionários, reengenharia, entre outros. Muitos obtiveram sucesso, tiveram seus gurus, suas consultorias especializadas, porém muitos também produziram resultados frustrantes, pois são, quase sempre, iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional.

Kaplan e Norton (1997, p. 7) afirmam que:

Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

O *Balanced Scorecard* não deixa de fazer a leitura dessas medidas financeiras, porém complementa-as com a leitura de medidas que irão impulsionar o desempenho futuro.

Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão estratégica da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos internos e de Aprendizado e Crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. (KAPLAN; NORTON. 1997, p. 8).

Kaplan e Norton (1997, p. 11) afirmam que “não se pode melhorar o que não se pode medir”, enquanto Atkinson e Epstein (apud BORNIA et al. 2002) comentam que o BSC representa uma contribuição importante que vai mais adiante do que a maioria das empresas e países estava fazendo, focalizando medidas-chaves de desempenho e unindo níveis: estratégico, tático e operacional. O BSC combina indicadores financeiros e não financeiros permitindo à empresa utilizar somente informações relevantes em suas atividades.

Mais do que um sistema de medidas táticas, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica, pois possibilita o perfeito equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e medidas internas dos processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento, além de ser uma tradução em indicadores e metas da visão e da missão da empresa.

Inicialmente, segundo Everde (1980), *strategos* se referia a um cargo (um general no comando do exército). Posteriormente, tornou-se “a arte do general”, traduzindo-se nas

habilidades psicológicas e nos comportamentos com as quais um general assumia seu cargo. No tempo de Péricles (450 a.c.), o termo passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). Na época de Alexandre (300 a.c.) estratégia se resumia à habilidade de impor a força para esmagar a oposição e criar um sistema único de governança global.

Para Quinn (apud BORGES; SCHINDLER, 2005), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas (objetivos), políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a dirigir e alocar os recursos de uma organização em uma posição única e viável, baseadas em suas competências internas e deficiências, mudanças no ambiente e movimentos inteligentes de oponentes.

Já Fishmann e Almeida (1991), afirmam que planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Por fim, Oliveira (1995) conceitua planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

A visão estratégica da empresa é traduzida através da elaboração dos objetivos e medidores de cada uma das quatro perspectivas.

A missão de uma empresa, segundo Borges e Schindler (2005), significa o porquê de sua existência, a razão de ser da organização, sendo o ponto de partida. A missão deve descrever como a empresa pretende competir no mercado e fornecer valor ao cliente. A missão e os valores mantêm-se relativamente estáveis ao longo do tempo.

Para Costa (apud ANDRADE; HOFFMAN, 2004), a proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Assim, diferentes situações de mercados, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes *Scorecards*. O ponto central não é o controle e sim, a visão e a missão da empresa.

Primeiramente devem-se estabelecer as metas financeiras, priorizando receita, lucratividade, crescimento no mercado ou fluxo de caixa. Logo a seguir devem-se estabelecer as metas de clientes, definindo quais os segmentos de mercado pelos quais estará competindo.

Metas (ou objetivos) representam o que deve ser alcançado e quando os resultados devem ser cumpridos, mas não representam como tais resultados devem ser alcançados. As metas principais – aquelas que afetam o direcionamento e a visibilidade da organização – são chamadas de metas estratégicas. (QUINN apud BORGES; SCHINDLER, 2005, p. 3).

Uma vez definidas as metas dessas duas perspectivas, chega à hora de se definir a perspectiva dos processos internos. Neste momento devem-se definir tudo aquilo que se “deve fazer bem” para que as duas primeiras perspectivas sejam atendidas.

O elo final é a montagem da perspectiva do aprendizado e crescimento, que é a definição de qual estrutura deve ser garantida para que a empresa faça bem o que se tem de fazer, conseguindo atender às necessidades de seus clientes, mantendo-se desta forma no mercado e gerando um retorno financeiro para os acionistas e a sustentabilidade da empresa.

Ao se montar um mapa estratégico usando o *Balanced Scorecard*, deve-se ter em mente que as metas e objetivos devem ser pensadas para pelo menos três anos e o resultado esperado deve ser um grande salto. Esse é o diferencial do BSC, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997):

Em vez de limitar o redesenho a quaisquer processos locais que produzam ganhos fáceis, os esforços gerenciais serão dirigidos à melhoria e à reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. (KAPLAN; NORTON. 1997, p. 15);

O *Balanced Scorecard* permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal. (KAPLAN; NORTON. 1997, P. 15).

O *Balanced Scorecard* é, em suma, uma ferramenta que integra os componentes da estratégia, sem esquecer a visão financeira de passado, permitindo que se veja o passado, mas que também se planeje o futuro através de uma visão sistêmica, apoiada por relações de causa e efeito entre as suas metas e objetivos.

Senge (1990) afirma que muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

Exatamente esse é o papel do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*. Através de suas quatro perspectivas, o BSC cria essa disciplina e formata a leitura da mesma, juntando passado (financeiro), presente (acontecimentos medidos) e futuro (visão estratégica da empresa).

Em “A estratégia em Ação”, Kaplan e Norton (1997, p. 30) dizem que:

A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre a causa e o efeito e um sistema de medição deve tornar explícitas as hipóteses, chamadas no BSC de objetivos, e as medidas, em suas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

Quando se define uma medida na perspectiva financeira, por exemplo, deve-se entender qual a reação que ela causará em outras perspectivas e vice versa. Quando se lê uma medição financeira, como, por exemplo, o ROCE (retorno sobre o capital empregado), medida essa muito usada nos modelos que fazem leitura somente financeira, deve-se entender que se o retorno sobre o capital aumentou, na verdade algo aconteceu com as vendas, seja uma melhora de produto, seja uma fidelização do cliente ou então um aquecimento do mercado, porém, em hipótese alguma aconteceria uma mudança nos resultados dessa medida sem outra mudança ter ocorrido em outra perspectiva.

Com isso deve-se entender que um *Balanced Scorecard* bem elaborado deve apresentar em seu mapa seqüências de objetivos interligados por suas causas ou seus efeitos, passando pelas quatro perspectivas.

Para que a implementação do BSC ocorra é necessário que a administração defina os objetivos primários da empresa, além de entender que os riscos do negócio e os processos são objetivos primários e estes são direcionadores de desempenho para o desenvolvimento dos secundários, os quais devem ser monitorados levando-se em conta os riscos do negócio esclarecendo para o seu quadro de pessoal como os processos geram resultados (DIAS; JÚNIOR. 2004, p. 5).

Também se deve observar a abrangência do mapa estratégico dentro da empresa. Se a empresa consegue separar unidades de negócios com vida própria, ou seja, que executem suas

atividades ao longo de toda cadeia de valor, então essas unidades devem ter seu próprio mapa estratégico. Neste caso, nomeia-se essa unidade de Unidade Estratégica de Negócios (SBU). Dentro da estrutura da SBU devem existir outras divisões, que na empresa são os departamentos ou as equipes que executam um processo. Esses grupos são denominados de Centros de responsabilidade.

Em todos os momentos tem-se falado em montagem do mapa estratégico, mas primeiro precisa-se entender o que é estratégia corporativa.

Kaplan e Norton (1997, p. 38) definem estratégia como:

A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes e financeiros.

Já Andrews (apud BORGES; SCHINDLER, 2005) definem estratégia corporativa como um processo organizacional que não pode ser separado da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia em que acontece.

Deve-se entender que existem diferentes maneiras de se formular a estratégia e que até mesmo a escolha de como formulá-la pode fazer parte da própria estratégia. Cada empresa e cada *CEO* (*Chief Executive Officer*) define como irá planejar o futuro de sua empresa, não cabendo ao *Balanced Scorecard* fazer isso.

Kaplan e Norton (1997, p. 39) concluem, definindo o *Balanced Scorecard* como “Um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação”.

Pode-se entender então que, para se ter um bom resultado com o BSC, faz-se necessário antes a definição da Visão, da Missão e do planejamento estratégico da empresa, pois somente assim eles poderão fazer seu verdadeiro papel, que é implantar a estratégia e medir seus resultados.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. (PORTER apud BORGES; SCHINDLER, 2005, p. 8).

Implantar o *Balanced Scorecard* significa cumprir suas duas etapas. A primeira etapa é de sua elaboração e a segunda é de sua utilização, etapas independentes na utilização do BSC.

Implantar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização. (OTTOBONI apud DIAS; JÚNIOR. 2004, p. 5)

Na sua fase de elaboração, o ponto chave são seus elementos fundamentais, chamados de perspectivas.

Kaplan e Norton introduzem em suas mais recentes publicações o conceito do mapa estratégico, cujo cerne corresponde a um conjunto de relações de causa e efeito entre os objetivos e as ações estratégicas distribuídas nas quatro dimensões tradicionais do BSC. (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 38).

## 2.2 Perspectiva Financeira

Com o BSC as medidas financeiras deixam de ser o foco principal, mas, comentam Paula e Silva (2005), são preservadas devido à importância que tem no que se refere às conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Logicamente que toda empresa com fins lucrativos tem seu foco para o resultado financeiro, afinal, ninguém aplicaria seu dinheiro em um negócio com o intuito de perdê-lo.

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve servir de incentivo para que os objetivos financeiros de uma unidade estejam vinculados com o planejamento estratégico da empresa, além disso, seus objetivos financeiros devem servir como guias para a criação de todos os outros objetivos das outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997, p. 49) afirmam que:

O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, do desempenho econômico desejado.

Em suma, a perspectiva financeira traduzirá o planejamento estratégico e norteará a elaboração dos objetivos das outras perspectivas, que, por sua vez, serão criados e monitorados para garantir que os objetivos da perspectiva financeira sejam atingidos.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, ela avalia a lucratividade da estratégia. Ela permite medir e avaliar os resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como a satisfação dos acionistas (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 40).

Esses objetivos financeiros podem ser diferentes para cada SBU (*Strategy business Unit*), bem como pode ser modificado para cada estágio de vida da empresa ou da própria SBU. O *Balanced Scorecard* divide a vida da empresa em três momentos, os quais são definidos por Kaplan e Norton (1997) como fase do crescimento, fase da sustentação e fase da colheita.

Na fase do crescimento trabalha-se basicamente com objetivos de percentuais de crescimento de receita ou aumento de vendas, pois nesta fase a empresa ainda está investindo muito. Esta empresa se encontra no seu estágio inicial e seus produtos e serviços ainda possuem um significativo potencial de crescimento, exatamente por isso que a empresa deve comprometer recursos consideráveis para aperfeiçoar produtos ou ampliar instalações, por exemplo.

A maioria das SBUs das empresas encontra-se na fase da sustentação. Nesta fase, as SBUs ainda conseguem atrair um pouco de investimentos e re-investimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Os objetivos para as SBUs nessa fase serão sempre relacionados com a lucratividade.

Algumas SBUs podem ter alcançado a fase da colheita. Pode-se chamar esta fase também como fase da maturidade. Nesta fase não se justifica mais investir além do suficiente para se manter máquinas funcionando. Pode-se dizer que é o momento de colher os investimentos passados. Qualquer projeto de investimento deve ser criado com seus prazos de retorno muito definidos e curtos nesta fase. Segundo Kaplan e Norton (2004), os objetivos para uma SBU nesta fase podem ser o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) ou a diminuição da necessidade do capital de giro.

Para que seja possível a definição desses objetivos, o *Balanced Scorecard* deve ser iniciado com um intenso diálogo entre o executivo da SBU e o diretor financeiro, no intuito de definir qual o verdadeiro papel daquela SBU no portfólio da empresa.

Uma boa gestão financeira não deve abordar somente os lucros, pois ainda existem os riscos. Para equilibrar esses dois, algumas empresas adotam objetivos que visam minimizar a possibilidade dos riscos se efetivarem. Um bom exemplo de objetivo com essa finalidade é o objetivo “diversificação das fontes de receitas”, adotado por inúmeras empresas.

Se analisados os objetivos de cada uma das três fases, verifica-se que existem três temas que norteiam a estratégia empresarial, conforme se pode observar no figura 1.

Borges e Schindler (2005, p. 41) citam alguns vetores dos objetivos financeiros para as três estratégias chamadas por eles de genéricas: a) Aumento e mix de receita; b) Redução de custos e aumento da produtividade; c) Utilização dos ativos. Os vetores sugeridos são:

- a) AUMENTO E MIX DE RECEITA:
  - Novos produtos;
  - Novas aplicações;
  - Novos clientes e mercados;
  - Novas relações;
  - Novo mix de produtos e serviços;
  - Nova estratégia de preços;
- b) REDUÇÃO DE CUSTOS / AUMENTO DA PRODUTIVIDADE:
  - Aumento da produtividade da receita;
  - Redução dos custos unitários;
  - Melhoria do mix de canais;
  - Redução das despesas operacionais;
- c) UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS:
  - Ciclo de caixa;
  - Melhoria da utilização dos ativos;

Não se deve esquecer, como já citado, que ainda devem existir objetivos e medidas da administração de risco. Em alguns negócios, como seguradoras, por exemplo, a administração do risco é vital para sua sustentabilidade. De maneira geral, trabalha-se com objetivos voltados para a geração de novas receitas, no intuito de suprir as receitas não realizadas por concretização do risco existente.

		<b>Temas Estratégicos</b>		
		<b>Aumento e Mix de receitas</b>	<b>Redução de Custos Aumento de Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos</b>
<b>Estratégia da Unidade de Negócios</b>	<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes;	Receita por funcionário;	Investimento (percentual de vendas); P&D (percentual de vendas);
	<b>Sustentação</b>	Fatias de Clientes e Contas-alvo; Vendas Cruzadas; Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produtos;	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas (percentual de vendas);	Índice de Capital de giro (ciclo de caixa a caixa); ROCE por categoria chave de ativo; Taxas de utilização dos ativos;
	<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linhas de produtos; Percentual de clientes não lucrativos;	Custos unitários (por unidade de produção, por transação);	Retorno; Rendimento ( <i>throughput</i> );

**Figura 1: Medição dos temas financeiros estratégicos.**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Os objetivos da perspectiva financeira é o que liga o *Balanced Scorecard* aos objetivos tradicionais, porém, a grande diferença é que os objetivos das demais perspectivas, ao se relacionarem com a perspectiva financeira, garantem o sucesso da empresa em longo prazo.

O *Balanced Scorecard* não pode ser constituído por uma série de objetivos desconexos ou conflitantes. O *Balanced Scorecard* deve sim contar a história da estratégia da empresa.

Todos os objetivos das perspectivas de mercado, processos e aprendizado devem estar voltados para garantir a realização das metas financeiras e a perspectiva financeira deve ter seus objetivos voltados para garantir o retorno financeiro para os investidores, garantindo assim a sustentabilidade da empresa.

### **2.3 Perspectiva de Mercado**

O *Balanced Scorecard* ao inserir a perspectiva do cliente e de mercado permite à empresa identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja competir, assim como as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo (PESSOA, 2000).

Costuma-se afirmar nas declarações de valor e missão de uma empresa a meta de ser o maior fornecedor de seu cliente. Evidentemente é impossível que todas as empresas sejam a número um, porém o único caminho é a saúde financeira agregada a produtos valorizados pelos clientes.

Essa perspectiva é a que vai possibilitar que os clientes valorizem seus produtos, que vai fazer com que os executivos acreditem ser possível satisfazer e encantar seus clientes e vai traduzir a missão e visão da empresa em objetivos voltados para o mercado.

A perspectiva do cliente, segundo Borges e Schindler (2005), define a proposição de valor para os clientes-alvo, identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa neste segmento. A preocupação dos clientes, em geral, situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Não existem dois clientes iguais, eles podem ter preferências diferentes, valorizar atributos diferentes ou possuem necessidades diferentes. Por conta disso o *Balanced*

*Scorecard* sugere que a empresa adote uma estratégia para cada segmento que se queira ter um aumento de fluxo, assim como deve fazer parte dessa estratégia a escolha do segmento que não se quer trabalhar, ou seja, montar uma estratégia é definir o que fazer e o que não fazer.

Para Jaurés (apud CIMINO, 2004), a perspectiva dos clientes começa com a identificação e decisão de quais clientes e mercados se deseja atingir e, qual a proposta de valor que será oferecida á eles. A escolha do mercado alvo é feita em alguma fase da vida da empresa, porém ela é passível de mudança em função dos novos fatos onde se pressupõe alteração nos produtos e serviços oferecidos.

Conhecer os segmentos de mercado, identificar suas necessidades e seus valores, escolher os que podem interessar à empresa, estudar a melhor estratégia e aplicá-la. Tudo isso só é possível com uma boa pesquisa de mercado. Sem uma pesquisa bem elaborada com os clientes não é possível se construir uma boa estratégia.

Dentro da perspectiva de mercado, quando analisados dezenas ou centenas de mapas estratégicos, algumas medidas serão encontradas na grande maioria desses mapas. Essas medidas foram chamadas por Kaplan e Norton de “Medidas Essenciais dos Clientes”, apresentadas no Quadro 1.

Um segundo grupo de medidas contém vetores de desempenho, ou também chamados de diferenciadores.

Kaplan e Norton (1997, p. 71) definem que os diferenciadores são “o que as empresas devem oferecer para seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado”.

Após se trabalhar com a satisfação do cliente, descobre-se ser fundamental atribuir valor ao produto ou serviço prestado, sendo assim, o *Balanced Scorecard* também trabalha nesta perspectiva medindo as propostas de valor.

Kaplan e Norton (1997) dizem que as propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores de medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

O *Balanced Scorecard* sugere, segundo Kaplan e Norton (1997), dividir esses atributos em três categorias: Atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Ainda assim sobra uma lacuna, pois os atributos quando medidos revelam um resultado do passado, pois é impossível medi-los antes que seja tarde de mais, sendo assim, para completar a perspectiva de clientes, existem ainda os vetores de desempenho para a satisfação do cliente, que são Tempo, Qualidade e Preço.

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Quadro 1: Perspectiva de cliente – medidas essenciais.**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Ao concluir a montagem do mapa estratégico na perspectiva do cliente, a empresa deverá conhecer quem é o seu cliente, quais os segmentos de mercado que ele atende e, com tanta ou mais importância, em qual desses segmentos se pretende trabalhar e qual desses deve-se ignorar para não gastar energia em tempo onde não resultará resultado que garantirá o atingimento das metas da perspectiva financeira.

## 2.4 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos para Borges e Schindler (2005), somente é elaborada após as perspectivas financeiras e de mercado, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que a possibilitam de realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Já para Paula e Silva (2005), a perspectiva dos processos internos envolve a identificação dos processos críticos nos quais a empresa deve alcançar excelência, oferecendo propostas de valor que atraiam e retenham clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaçam às expectativas financeiras dos acionistas.

Em um sistema tradicional se indicaria medir os processos existentes e buscar melhorá-los. Para o *Balanced Scorecard* isso não é suficiente. Deve-se trabalhar em toda cadeia de valor, iniciando pela proposta de inovação e caminhando até o serviço de pós-vendas. Borges e Schindler (2005, p. 44) lembram que “os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor aos clientes e melhoram os processos”.

Se busca freneticamente aumentar a produção, maximizar a produtividade, reduzir custos, reduzir tempos ou aumentar a qualidade. Essas melhorias podem garantir a sobrevivência de uma empresa, mas também não gerará vantagens competitivas sustentáveis.

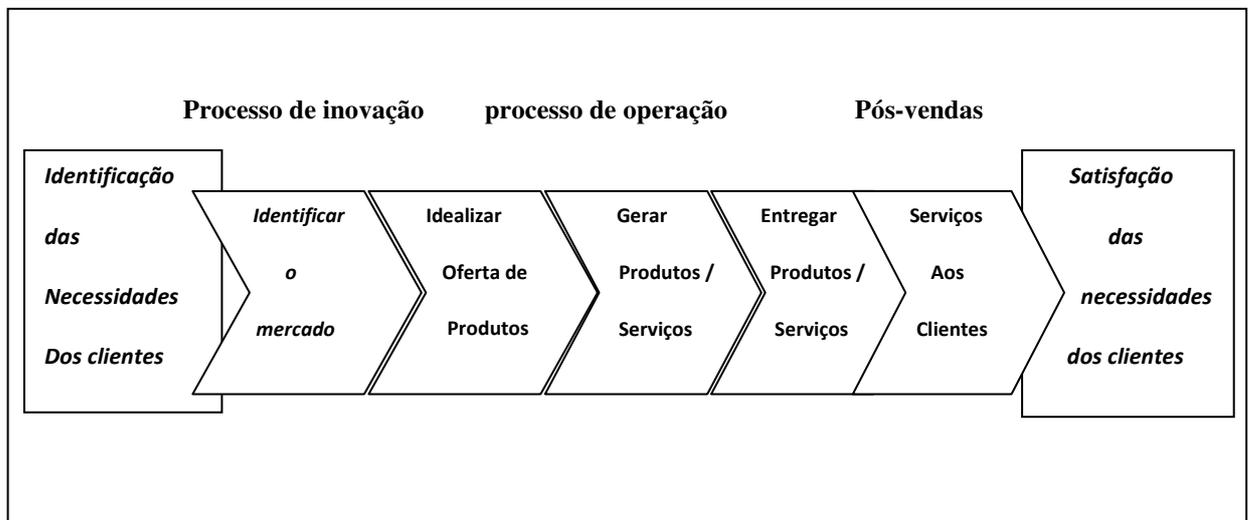
O *Balanced Scorecard* entende essa perspectiva de cima para baixo, voltando à estratégia para o atendimento das necessidades dos acionistas e do público alvo. De uma maneira geral, ao se entender essa perspectiva por esse ângulo, se descobre negócios inteiramente novos para que a empresa possa explorar e buscar excelência.

Os processos internos críticos, nesta perspectiva, podem ser identificados de forma a fazer com que a organização alcance excelência. Na maneira tradicional os processos internos costumam ser analisados sob a ótica de melhorar a situação já existente. Com o uso do BSC possibilita-se identificar processos de inovação e o nível de qualidade das suas operações, retendo a clientela ao agregar valor aos produtos e serviços existentes e atraindo novos produtos ou serviços, alcançando os objetivos financeiros e dos clientes (CIMINO. 2004, p. 28).

Para se desenhar essa perspectiva, primeiramente deve-se entender a cadeia de valor (mostrada na figura 2) proposta pelo *Balanced Scorecard*. Esse modelo de cadeia de valor é dividido em três processos principais: inovação; operações; serviços pós-vendas.

Kaplan e Norton (1997, p. 102) definem estes três processos da seguinte forma:

Inovação: A unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades;  
 Operações: Os produtos e serviços são criados e oferecidos para os clientes;  
 Serviços pós vendas: Serviços oferecidos aos clientes após a venda de seus produtos ou serviços, como por exemplo, um treinamento para melhor utilização do produto comprado.



**Figura 2: Perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valor genérica**  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Por entender que o processo de inovação é um processo crítico, algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e o desenvolvimento (P&D) como elemento básico do processo de criação.

Conforme se pode observar na figura 2, o processo de inovação tem dois componentes. A identificação do mercado e a idealização de novos produtos. Esses processos de inovação buscam entender quais os tipos de benefícios que os clientes valorizarão no produto e de que forma a empresa poderá oferecer este benefício antes que sua concorrência.

O sucesso de algumas empresas, hoje em dia, pode estar na produção contínua de inovações, por isso o *Balanced Scorecard* sugere a existência de indicadores dentro desse

processo de P&D. Deve-se tomar cuidado para não cair na armadilha de se produzir apenas o que se consegue medir. Mas coerente é encontrar a forma correta de medir o que se quer produzir.

O *Balanced Scorecard* sugere, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 105), alguns indicadores genéricos para o processo de inovação, estando entre eles:

- 1) Percentual de vendas gerado por novos produtos;
- 2) Lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes;
- 3) Capacidade técnica do processo de produção;
- 4) Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

Além desses indicadores, o *Balanced Scorecard* também sugere nessa perspectiva que sejam criadas medidas para o desenvolvimento de produtos, porque, apesar das incertezas no processo de desenvolvimento, ainda existem padrões consistentes que podem ser identificados.

Um desses indicadores pode ser o tempo de equilíbrio do produto, que mostra o tempo necessário para que o lucro obtido sobre a receita com vendas passe a ser superior ou investimento feito no desenvolvimento e produção desse produto.

Um processo produtivo tende a ser repetitivo, o que propicia que as técnicas de controle da administração científicas sejam vistas como suficientes para a medição da eficiência, em outras palavras, a tendência gerada é voltada para o controle estritamente financeiro. A utilização dessas medidas, no entanto, gera algumas distorções, comentam Kaplan e Norton (1999). Com o surgimento da qualidade total nas empresas japonesas, notou-se que se fazia necessário criar medidas que avaliassem outras características dos produtos e serviços, tais como medidas de flexibilidade ou de características específicas dos produtos, permitindo que se gerasse valor para os clientes.

Essas medidas adicionais podem, através do *Balanced Scorecard*, ter sua tensão reforçada e por isso certamente são incorporadas pelas empresas em seus mapas estratégicos.

Na fase final do processo produtivo encontram-se os serviços pós-venda, como garantia de conserto, correções de defeitos, processos de pagamento, entre outros. Essas medidas fortalecem a criação de valor para o cliente e sua fidelização.

Todas essas medidas de processos internos devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes, pois, como já citado, a perspectiva dos processos internos visa medir a eficiência dos processos para garantir o atingimento dos objetivos das perspectivas de mercado e, logicamente, financeira.

## 2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva mostra onde devem ser as áreas em que a empresa deve se destacar para obter um crescimento, onde deve garantir uma infra-estrutura para que os resultados buscados nas três primeiras perspectivas sejam alcançados.

Essa perspectiva define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia da organização. Ela oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas supracitadas. Identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias à longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 46).

Quando se fala em investimento, logo se pensa em desenvolvimento de equipamentos, P&D ou novos produtos. Logicamente esses investimentos são importantes, porém a perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* trabalha, genericamente, em três categorias principais onde deve existir um investimento a fim de se garantir uma infra-estrutura mínima:

- a) Capacidade dos Funcionários;
- b) Capacidade dos Sistemas de Informação;
- c) Motivação, “*Empowerment*” e Alinhamento.

- a) Capacidade dos Funcionários:

Durante anos a administração científica trabalhou para padronizar ao máximo o trabalho nas fabricas, criando rotinas curtas para serem repetidas inúmeras vezes por dia, por hora ou até mesmo por minuto pelos trabalhadores;

O ideal era desenvolver funcionários rápidos na execução de uma rotina, porém que não pensassem, não raciocinassem em relação ao trabalho que estavam executando.

Hoje isso não é o suficiente para se garantir no mercado. As empresas precisam de funcionários que a ajude a melhorar os processos e o desempenho para clientes, pois de outra forma não conseguem manterem-se competitivas.

Os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento e nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. O valor desses itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 48).

Como já verificado, muitas empresas trabalham com base em três medidas de resultados (ver figura 3), satisfação do funcionário, retenção e produtividade.

Kaplan e Norton (1997, p. 135) afirmam que:

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos é uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

O grau de satisfação dos funcionários, de maneira geral, é medido por pesquisas de satisfação, pesquisas de clima ou qualquer outro tipo de pesquisa que permita fazer essa leitura. Mais comumente se mede nessas pesquisas o envolvimento nas decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral da empresa.

Um executivo da área de qualidade do Hospital 9 de Julho, em São Paulo, que diz:

O impacto do BSC foi extremamente positivo. Mantendo o foco absoluta e unicamente alinhado com os valores primordiais da organização, o trabalho de implementação do Balanced Scorecard foi exaustivo, mas muito recompensador. Nós temos um mapa estratégico no qual qualquer gestor pode olhar o projeto e enxergar a instituição como um todo. O foco do BSC está no todo, na missão e uma vez que os gestores entenderam como funciona a instituição, entenderam como eles são partes fundamentais do plano estratégico, começaram a multiplicar isso para o nível operacional, e então a coisa começou a disseminar (RAE. 2006, p. 23).



**Figura 4: A Estrutura de medição do aprendizado e crescimento**  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

Deve-se medir também a retenção de funcionários. Logicamente não se pretende e nem se recomenda reter 100% dos funcionários de uma empresa, porém funcionários antigos, quando leais e envolvidos, costumam guardar os valores da empresa, o conhecimento do processo e a sensibilidades para as necessidades da empresa, sendo assim, perdê-los significaria perder capital intelectual dessa empresa.

Outra medição a ser realizada é a da produtividade dos funcionários. Existem vários modos diferentes e de complexidade diferentes para se medir essa produtividade. O mais simples deles, e eficiente quando não se tratar de uma empresa que não tenha sua estrutura interna sofrendo mudanças radicais, é a receita por funcionário.

É comum, na utilização do *Balanced Scorecard* a empresa se deparar com situações onde precise reciclar toda sua equipe para poder promover um crescimento necessário.

Dependendo do nível de reciclagem necessário para uma empresa, o *Balanced Scorecard* deve medir essa reciclagem dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento.

#### B) Capacidade dos Sistemas de Informação:

Ter um funcionário motivado é fundamental para o crescimento de uma empresa, mas não é o bastante. Um funcionário precisa de informações que tornem possível seu trabalho ou que produza um *feedback* rápido e preciso para conseguir desempenhar satisfatoriamente sua função e promover melhorias na mesma.

Kaplan e Norton (1997, p. 141) falam que:

Serviços de informações excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem seus processos, seja continuamente, através de iniciativas de TQM, seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos.

Dentro do *Balanced Scorecard* deve-se medir a disponibilidade das informações, a velocidade para sua obtenção ou então o grau de confiabilidade que se tem para com essas informações.

#### C) Motivação, “*Empowerment*” e Alinhamento.

Mesmo os melhores funcionários, experientes e antigos, de grande parte do capital intelectual da empresa, com acesso a todas as informações que necessitam de maneira rápida, precisa e confiável, podem não contribuir para o sucesso da empresa. Se esses funcionários não estiverem motivados, não sentirem importantes e responsáveis por agir em interesse da empresa e não tiverem liberdade de decidir e agir, pouco ou quase nenhum resultado apresentará. Sendo assim, medir o grau de motivação ou o de “*Empowerment*” se torna também muito importante na perspectiva do aprendizado e do crescimento do *Balanced Scorecard*.

Pode-se também medir a produção realizada por conta de um alto grau de motivação, como por exemplo, se medir a quantidade de sugestões de inovação dada por funcionários e implantada na empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 143) citam que

Essa medida pressupõe que, quando as equipes de TQM são bem sucedidas na aplicação de processos formais de melhoria de qualidade, devem reduzir os defeitos em ritmo constante.

Essa definição conceitua a medida de meia vida, que mede a evolução das melhorias agindo em contraponto à redução de quebras e imperfeições.

O *Balanced Scorecard* ainda deve medir o alinhamento individual e organizacional, ou seja, se as metas individuais estão alinhadas com as dos setores que por sua vez se alinham com as da empresa.

Kaplan e Norton (1997) explicam que os indicadores iniciais evoluíram durante o processo de implementação. Na primeira fase, a alta administração estabeleceu o contexto e a estrutura do *Balanced Scorecard* ao determinar que os gerentes desenvolvessem medidas para suas áreas de responsabilidade e um plano de implementação para que se criasse um efeito cascata na organização. A medida inicial para essa fase de implementação era o percentual de altos executivos em contato com o BSC. Concluída a fase introdutória, o *Balanced Scorecard* foi comunicado a toda empresa, juntamente com os planos específicos de implementação. A medida de alinhamento organizacional passou a ser o percentual de funcionários administrativos em contato com o BSC. Na terceira fase, a alta administração e os executivos deveriam definir metas específicas para as medidas financeiras e não financeiras do *Scorecard*, e associar seus incentivos à consecução dessas metas. Surgiu então uma nova medida, o percentual de altos executivos com metas pessoais alinhadas ao BSC, refletindo o resultado desse processo. E na fase final de implementação, todos os indivíduos deveriam vincular suas atividades e metas aos objetivos do *Scorecard*. As medidas de alinhamento para esta fase passaram a ser o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao BSC e o percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais.

Quando se chega ao estágio de ter os funcionários desenvolvendo e trabalhando para metas pessoais juntamente com as metas organizacionais, pode-se garantir o envolvimento e o interesse de se atingir as metas organizacionais. A realização dessas metas passa a ser uma moeda de troca, pois, se eu ajudo a empresa a atingir suas metas, estarei também atingindo as minhas. A evolução dessa realização pode ser acompanhada por medidas do desempenho da equipe.

O capital organizacional – cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe – é definido como a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia, potencializando a integração. A mensuração dos valores culturais baseia-se intensamente nas pesquisas com os empregados (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 49).

Em resumo, a capacidade de atingir metas ambiciosas para os objetivos financeiros e de clientes está diretamente ligado com a capacidade organizacional de aprendizado e de crescimento, que por sua vez provém de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, que, entendidos como vetores, devem fazer parte do *Balanced Scorecard*.

## 2.6 Relações de Causa e Efeito

Como qualquer sistema de mensuração, o *Balanced Scorecard* também tem como objetivo traduzir a estratégia da empresa a ponto de poder comunicá-la em sua íntegra. Para se atingir essa transparência é preciso seguir três princípios. A relação de causa e efeito, os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros.

O mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles, que conduzem à performance desejada (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 39).

Sabe-se que a estratégia nada mais é do que um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, que podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas se-então, sendo assim, pode-se entender que o *Balanced Scorecard* é, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 156), “um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios da empresa”.

A estratégia não pode ser montada em pedaços dispersos. Um objetivo deve refletir seu resultado no atingimento de outro, assim como uma perspectiva deve garantir, como já foi visto, o sucesso dos objetivos de outra perspectiva.

O mapa estratégico é então um grande quebra-cabeça com todas suas peças montadas, onde cada peça, ou objetivo, se encaixa perfeitamente em outra formando uma imagem única, chamada de estratégia.

Kaplan e Norton (apud CIMINO. 2004, p.22) lembram que o “*Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever a estratégia de maneira coerente e imaginosa”.

As estratégias são normalmente definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócios, e isso se baseia na idéia de que as sinergias existentes entre essas unidades de negócios tornam a entidade corporativa mais valiosa de que suas partes.

As relações de causa efeito então passam a existir não somente no mapa estratégico de uma unidade isoladamente, mas em toda estratégia corporativa. A estratégia de uma unidade de negócios deve refletir nos resultados da estratégia corporativa e os mapas estratégicos de cada unidade, quando unidos, devem formar exatamente o planejamento estratégico de toda corporação.

## 2.7 Gerenciamento dos Resultados

Medir os resultados é a base do sistema *Balanced Scorecard*. De nada adianta criar uma estratégia perfeita se não for possível medir o seu sucesso ou seu fracasso. A impossibilidade de medição projeta a empresa para uma realidade anterior aos sistemas de medição, onde toda leitura feita era dos resultados do passado, através dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade da empresa.

Nuitin (2007, p. 2) cita:

Segundo Muller (2003), não basta apenas definir a missão, os valores, traçar as estratégias e implementá-las, para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazo, são necessárias respostas para as seguintes questões: a organização está atingindo as metas estabelecidas?; Ela está no caminho traçado pela visão?; Sua missão está sendo cumprida? E todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

Callado et al. (2007, p. 1) argumentam sobre o processo de medição:

Na gestão estratégica empresarial, as informações sobre seu desempenho, querem seja no ambiente interno ou externo, norteiam sua tomada de decisão visando à eficácia empresarial e sua posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Durante esse processo de medição, algumas barreiras podem ser detectadas:

Uma dessas barreiras pode estar na existência de visão e estratégia não executáveis. Isso ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível, geralmente causado por não existir consenso entre o executivo principal e sua equipe, fragmentando e sub-otimizando as iniciativas.

Outra barreira pode ser a não associação entre a estratégia corporativa e as metas dos departamentos, das equipes e dos indivíduos. Essa barreira ocorre quando os departamentos não conseguem determinar metas de longo prazo, permanecendo com o foco voltado para os resultados financeiros e o tradicional processo de controle gerencial. Um dos motivos dessa permanência é o fato dos executivos de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos e das equipes.

Estratégia não associada à alocação de recursos também pode ser uma barreira encontrada. Quando as empresas adotam processos separados de planejamento estratégico e orçamentação anual de curto prazo dificilmente as alocações de capital estarão relacionadas às prioridades estratégicas de longo prazo.

Também pode se tornar uma barreira a existência de um *feedback* tático e não estratégico. Novamente a causa é a inexistência de foco nas estratégias de longo prazo. Quando o *feedback* é dado apenas sobre o desempenho operacional de curto prazo, navegando apenas nos resultados financeiros ou, como geralmente é visto, comparando os resultados realizados ao planejado no orçamento, pouco ou nenhum esforço é destinado para a execução do planejamento de longo prazo.

Para se superar essas barreiras o *Balanced Scorecard* deve ser alinhado de cima para baixo permitindo que todos dentro da organização conheçam e entendam a estratégia, iniciando pela equipe executiva, através de programas de comunicação e de educação, programas de estabelecimento de metas e vinculação dos sistemas de compensação.

O processo de construção do mapa estratégico só deve ser iniciado caso haja a participação e o comprometimento da alta administração da empresa. Caso contrário, o BSC não dará certo, dado que ele é uma iniciativa *top-down* (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 49).

A comunicação da visão e da estratégia precisa aumentar a compreensão de cada indivíduo sobre a estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos traçados, não apenas através da conscientização, mas sendo traduzidos em ações que cada indivíduo possa tomar de modo a contribuir para as metas organizacionais.

Desta forma existirão não somente metas corporativas, mas também metas setoriais e individuais. Ao se deparar com metas individuais, o colaborador passa a ser parte interessada no atingimento das metas corporativas.

Porém, somente a existência de metas individuais pode não ser suficiente para se conquistar esse engajamento, deve-se também vincular essas contribuições individuais a programas de reconhecimento, promoção e remuneração, permitindo que o colaborador veja, reconheça e sinta os resultados de um bom trabalho executado.

## **2.8 Implantação do Programa**

Kaplan e Norton (1997) afirmam serem diversos os motivos que levam as organizações a constituírem Scorecards, onde cada razão faz parte de uma meta ampla e abrangente, que é mobilizar a organização em novas direções estratégicas, conforme se pode ver na figura 4.

De maneira geral, o *Balanced Scorecard* é adotado com uma finalidade estratégica específica, mas não permanece focalizando apenas esse foco inicial, pois dá início a um processo de mudanças que vai muito além do primeiro objetivo.

Como todo sistema gerencial, Kaplan e Norton (2004) esclarecem que o BSC deve ser implantado gradativamente e alguns passos devem ser seguidos:

- Esclarecer a visão estratégica da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa;
- Lançar iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios (SBU);

- Levar cada unidade de negócios (SBU) a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

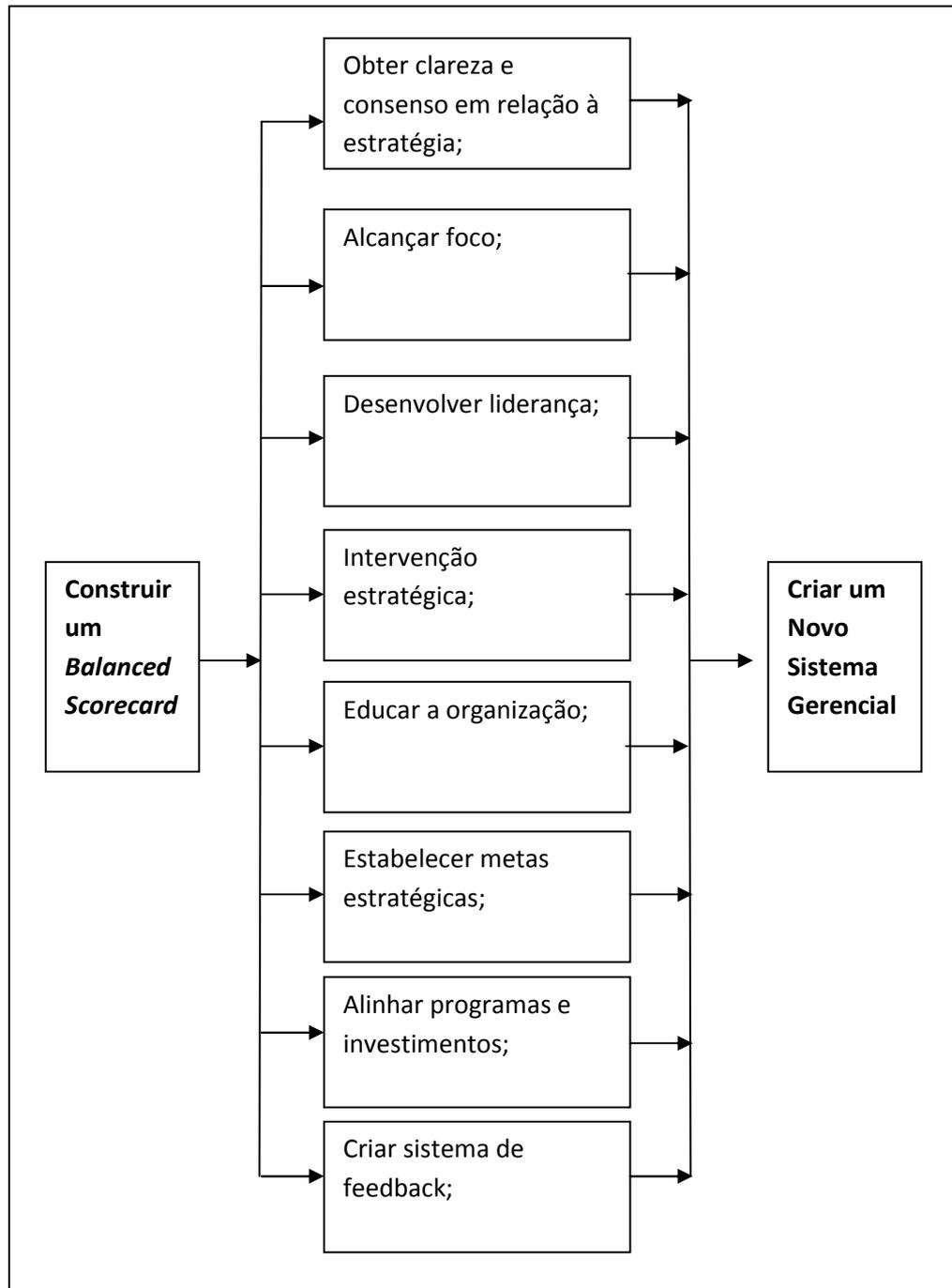


Figura 4: Scorecard como orientador das partes isoladas do processo gerencial  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 286.)

A implantação do BSC depende da estrutura da organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação que determine a sua abrangência (escopo) e quem participará do processo (CIMINO, 2004, p. 33).

Quando as metas de curto prazo são atingidas, partindo-se do princípio de que elas estão coerentes com o planejamento estratégico corporativo (longo prazo), a sobrevivência da organização está garantida. Além desses passos, Kaplan e Norton (2004) comentam que alguns outros podem ser adicionados no cronograma de implantação do BSC, tais como:

- Eliminar investimentos não estratégicos;
- Lançar programas de mudanças corporativas;
- Estabelecer objetivos individuais de desempenho para alguns níveis de gerência;
- Atualizar o planejamento de longo prazo;
- Atualizar o orçamento de longo prazo;
- Realizar revisões anuais da estratégia;
- Relacionar os desempenhos individuais ao BSC;

Seguindo esses passos, a consequência será a integração do BSC ao ciclo gerencial, ajudando ao atingimento das metas de curto prazo.

Esses passos cumprem o papel de preencher o vazio existente na maioria dos sistemas de gestão, que é a falta de um processo sistemático para implementar a estratégia.

É importante que a implementação desse sistema gere pressão para ampliar o papel individual no sistema gerencial. O BSC faz nascer uma preocupação quanto à compatibilidade entre os *Scorecards* e outros programas gerenciais, pois sem essa relação é possível que o BSC não gere benefícios tangíveis.

É necessário também que durante essa implementação os gerentes assumam constantemente riscos e realizem experimentos para que possam aprender e crescer e para que isso possa ocorrer deve ser criado um plano de incentivos e recompensas individuais.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a introdução de um novo sistema de gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudanças. Dois tipos de agentes de mudanças são necessários para a implementação eficaz do novo sistema. Primeiro, toda organização necessita de líderes de transição, os executivos que facilitam a construção do Scorecard e ajudam a incorporá-lo como um novo sistema gerencial. Segundo, a organização precisa designar um executivo para operar o sistema de gestão estratégica de forma sistemática e contínua. Outra dificuldade na adoção do Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica é que as responsabilidades dos líderes de transição e do executivo do sistema contínuo não se enquadram nos parâmetros organizacionais tradicionais.

A gerência de transição deve ser responsável em construir o *Balanced Scorecard* inicial e incorporá-lo ao sistema gerencial. Além disso, essa equipe também é responsável em educar a equipe executiva e orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores, sem gerar reações defensivas.

Nessa equipe devem também existir pessoas responsáveis em comunicar a estratégia fazendo a relação com as necessidades de cada unidade de negócios.

Por fim, dentro também dessa gerência deve-se encontrar a pessoa que fará a comunicação do *Balanced Scorecard* ao executivo principal da organização, atuando como uma espécie de chefe do *Balanced Scorecard*.

No desenvolvimento do plano de implementação, uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo deverá formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação para o BSC. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC para todos os níveis da organização. O processo de construção do mapa estratégico só deve ser iniciado caso haja a participação e o comprometimento da alta administração da empresa. Caso contrário, o BSC não dará certo, dado que ele é uma iniciativa *top-down* (BORGES; SCHINDLER. 2005, p. 52).

Essa implementação só será realizada com sucesso se estiver claro para toda a equipe de implantação que durante todo o tempo deve-se buscar a clareza e o consenso com relação à estratégia, pois se isso não existir, não será possível a comunicação e nem tão pouco a aceitação da estratégia por parte dos executivos, das unidades de negócios e das pessoas que atuam em cada unidade de negócios.

### 3 FATORES CRÍTICOS EM IMPLANTAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD*

Como parte da pesquisa bibliográfica, vários artigos e dissertações que trataram das dificuldades na implantação do *Balanced Scorecard* foram pesquisados. Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos aspectos mais relevantes que podem por em risco o sucesso na implantação do BSC.

Dias e Junior (apud SCHNEIDERMAN, 2004) afirmam que existem seis razões que levam a falha do BSC, sendo elas:

1. Identificação incorreta das variáveis independentes como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*;
2. Definição de boas medidas;
3. Composição de metas no *Scorecard*;
4. Utilização do *Scorecard*;
5. Estado da arte do processo de melhoria;
6. União de ambos os lados do *Scorecard*.

Em sua criação, o BSC foi desenvolvido para ser implantado em empresas com um plano estratégico bem definido e com o resultado financeiro sendo o objetivo principal; porém, no decorrer dos anos, várias empresas de todos os portes, inclusive pequenas empresas sem nenhuma estratégia definida, bem como instituições sem fins lucrativos também optaram pela implantação do BSC.

O que se viu durante essa história foram vários casos de sucesso e outros tantos de fracasso em cada tipo de empresa ou instituição que procurou no BSC uma forma de gerir sua estratégia, o que leva à conclusão de que não é o tamanho, o objetivo, a finalidade ou a forma com que a organização foi criada que define o sucesso ou não do modelo, mas sim as particularidades e a forma de implantação da ferramenta.

Dias e Junior (apud BICHARD, 2004, p.14 e 15) comentam sobre o caso de implementação do BSC na empresa Univar:

Uma vez que vinha incorrendo em prejuízos, imaginou que o modelo seria a solução, porém, a mesma não estava preparada culturalmente e a melhoria dos desempenhos financeiros de curto prazo não foi alcançada. Com isso o gestor foi desligado da empresa e a experiência do *Balanced Scorecard* foi encerrada.

Beber et al. (2006) comentam que o crescimento do BSC é notável. Ele é utilizado por 60% das empresas do Fortune 500. Kaplan e Norton (2001) afirmam que seu primeiro livro (1996) já foi traduzido para mais de 18 idiomas, o que sugere uma forte capacidade de adaptação dessa tecnologia e sua expansão no mundo. No entanto, por mais notável que tenha sido este crescimento, segundo Moreira e Caleffe (2006), setenta por cento das experiências com o BSC fracassam. Mesmo que tenha ocorrido uma melhora, observa-se que as empresas ainda convivem com uma taxa de fracassos consideráveis.

Embora os fundamentos do BSC representem um grande avanço na proposta de comunicação, alinhamento e implementação da estratégia, e também na orientação para a formulação de sistemas de medição de desempenho na lógica sistêmica, ainda é possível identificar alguns pontos fracos na concepção de sua estrutura original, conforme afirmado por Borges e Schindler (2005).

Vários outros autores também relatam ou apontam motivos para que o BSC não seja implementado com sucesso. Na sequência, serão relatados os motivos encontrados na literatura pesquisada para que tal risco exista.

Na ilustração 6 foram relacionados os sub-tópicos que formam cada grupo citado como possibilitadores de riscos na implantação do BSC.

Esses riscos foram subdivididos pelo autor desse trabalho em grupos conforme sua ocorrência, sendo esses grupos classificados em riscos provocados pelo envolvimento da equipe, riscos provocados pela estrutura da organização, riscos provocados pela implantação do BSC, riscos provocados por falha no processo ou na definição dos objetivos e, por fim, riscos provocados por fatores externos.

Envolvimento da equipe	1.1.	Falta de comprometimento da alta administração;
	1.2.	Envolvimento de muito poucas pessoas;
	1.3.	Encastelamento do BSC no topo;
Estrutura da organização	2.1.	Organização não está voltada para o aprendizado;
	2.2.	Empresa não possui estratégia definida;
	2.3.	Confundir-se com a estratégia;
	2.4.	Dificuldades no acesso e entendimento das informações;
Implatação do BSC	3.1.	Falta de discussão da estratégia;
	3.2.	Estar baseado na estratégia;
	3.3.	Medidas mal projetadas
	3.4.	Utilização no nível organizacional errado;
	3.5.	Desenvolvimento muito demorado;
	3.6.	Amplitude inadequada do projeto;
	3.7.	Relações de causa e efeito mal estabelecidas;
Processos e Objetivos	4.1.	Problemas na circulação das informações;
	4.2.	BSC como projeto de uma única área;
	4.3.	BSC para fins de remuneração;
	4.4.	Choque com outras ferramentas administrativas;
	4.5.	Falta de alinhamento com sistemas existentes;
	4.6.	Diferenças na definição das medidas;
	4.7.	Dificuldade em monitorar as medidas não financeiras;
	4.8.	Estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo;
Externos	5.1.	Fusões e Aquisições;
	5.2.	Interferência sindical;
	5.3.	Contratação de consultores inexperientes

**Quadro 2: Possibilidades de riscos na implantação do BSC**  
**Fonte: Elaborado pelo autor (2009).**

### **3.1 Riscos Provocados Pelo Envolvimento da Equipe**

Durante a implementação do BSC, um problema é verificado no momento em que os executivos passam a delegar a estratégia e com isso abrem mão de seu comprometimento com a mesma.

Kaplan (apud PRIETO et al. 2005, p. 84) dizem que:

Os gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem autoridade nem o conhecimento do processo necessário para o sucesso da implementação.

Beber et al. (2006, p. 4) afirmam que “a falta de comprometimento da alta administração foi indicada em sua pesquisa como o maior problema”. Beber et al. (2006) concluem que essa falta de comprometimento pode ocorrer por três fatores:

1. A alta administração possui outras prioridades, que entram em conflito com o BSC;
2. O BSC inicia em um nível organizacional inferior e, depois, não é aceito pelos níveis superiores;
3. A alta administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la.

Roest (apud DIAS; JÚNIOR, 2004, p. 8) dizem que “é essencial que ocorra o apoio da alta administração; para iniciar o BSC o ponto de partida deve estar relacionado ao entendimento da estratégia do negócio”. Porém, não delegar a estratégia não significa não envolver a equipe na implantação e na execução do BSC.

Não há como o executivo principal da organização dizer a cada um da empresa a melhor forma de fazer o seu trabalho. Isso só é possível se existir uma equipe consciente e motivada para isso e se o sistema de informação for eficiente. Por esse motivo é que o envolvimento de muitas pessoas é importante para o êxito do BSC.

Se houver falta de motivação geral, o problema da empresa é, em princípio, bastante grave, e a solução vai além da implantação do BSC. Trata-se de um sintoma característico de empresas mal administradas, com chefias centralizadoras (BEBER et al., 2006, p. 11).

Também é preciso estar consciente da situação inversa. Beber et al. (2006) afirmam que pode ser inevitável que certos cargos, de aspecto secundário ou de apoio, que não são contemplados na estratégia, de fato não tenham um envolvimento ativo na implementação. Essa situação é vista como características de setores nos quais uma parte considerável da mão-de-obra possui baixo nível de escolaridade, como a construção civil.

Pessoas são diferentes e reagem de forma diferente em todas as situações, então para que o envolvimento aconteça de forma generalizada, o processo de comunicação da visão é fundamental.

Tal comunicação pode ser afetada ainda quando, uma vez implantado o BSC, se observa uma movimentação para conquista de espaço dentro do novo modelo.

Beber et al.(2006) afirmam que, se uma organização é tradicionalmente centralizadora, não será diferente com o BSC. É quase consequência dos problemas anteriores, sendo uma causa que contribui para que poucos na organização acabem se envolvendo. Isso ocorre quando o BSC passa a ser visto como uma ferramenta de poder e prestígio.

Assim como as informações, na luta pelo poder, alguns executivos trancam a estratégia dentro dos seus castelos e imaginam que o simples fato de ele conhecer tal estratégia, ela será executada com sucesso. Na verdade o que ocorre é a morte dessa estratégia, sem ao menos uma única chance de fazer com que ela funcione.

Ottoboni et al. (apud DIAS; JÚNIOR. 2004, p. 7) lembram que “conflitos entre gerentes/executivos, esse tipo de ocorrência de conflito de egos, resulta na diminuição do nível de eficiência”.

### **3.2 Riscos Provocados pela Estrutura da Organização**

O aprendizado contínuo está constantemente ausente em organizações, porém, não há possibilidade de promover um aprendizado organizacional sem um bom programa de educação continuada.

Processos de perpetuação do conhecimento formam a garantia da sobrevivência de novos processos implantados ou de mudanças promovidas na cultura organizacional.

Beber et al. (2006, p. 5 e 6) relatam em sua pesquisa os seguintes depoimentos:

1. A gerência vê na mão de obra desqualificada um motivo forte para não incentivá-los a estudar, mantendo o problema;

2. A gerência teme o fato de informação ser confundida com poder;
3. A gerência não consegue entender o aprendizado como um trabalho de longo prazo.

Existe, neste caso, um entendimento equivocado de que a simples comunicação do modelo e de seu crescimento é suficiente para promover a educação continuada de toda a equipe.

A definição da estratégia também aparece como uma possibilidade de risco na implantação do BSC. “Para iniciar o BSC o ponto de partida deve estar relacionado ao entendimento da estratégia do negócio”. (ROEST, apud DIAS; JUNIOR. 2004, p. 8)

De maneira geral, entende-se que a falta de estratégia só ocorre nas pequenas e médias empresas, porém Beber et al. (2006) dizem que, em sua pesquisa, um executivo da área contábil frisou ser arriscado dizer que mesmo em pequenas e médias empresas não há estratégia definida. O que ocorre é essa estratégia estar definida na cabeça do dono, sendo assim o verdadeiro problema a disseminação dessa estratégia.

Conflitos de poder também podem fazer com que a estratégia não esteja bem definida. Beber et al. (2006, p. 6) dizem que “algumas empresas, devido a choques de poder, acabam trabalhando com diversas estratégias diferentes”. Esse fato pode não ser visível nas demonstrações do planejamento, mas ao se observar essas empresas de dentro, isso se torna claro.

Beber et al. (2006, p. 6) continuam afirmando que:

Uma causa provável é a falta de cultura de planejamento. Há uma cultura de imposição de procedimentos e de sigilo. Frequentemente, as empresas mais na forma do que no conteúdo. Esse tipo de problema está se resolvendo ao longo do tempo, à medida que o aumento da competição está forçando as empresas a tratar a questão do planejamento com mais seriedade e efetividade.

Grande parte das empresas que adotaram o BSC já havia tentado implantar outro modelador de gestão, porém sem sucesso. Beber et al. (2006) citam que Kaplan e Norton comentam que o BSC, ao mostrar que a estratégia está errada, é confundido com ela e, quando chega a nova estratégia, ele é eliminado juntamente com a estratégia antiga. Portanto, repete-se o clássico erro de decapitar o mensageiro das más notícias.

Isso ocorre por não estar clara a diferença entre estratégia e sua implementação e também por não existir um processo de comunicação eficiente do planejamento.

Kaplan e Norton (apud PRIETO 2005, p. 85) dizem que “o simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas”, precisa-se entender a estratégia, o projeto e a implementação por inteiro.

Esse entendimento da estratégia está diretamente ligado com o entendimento das informações que alimentam os resultados direcionadores dessa estratégia e, nesse ponto, novamente depara-se com um fracasso eminente oriundo da falha na comunicação interna da empresa. Roest (apud DIAS; JÚNIOR, 2004) afirmam que se deve considerar os sistemas de comunicação como ponto de partida na implementação do BSC.

Ottoboni et al. (apud DIAS; JÚNIOR, 2004, p. 8) afirmam ainda que “uma informação entregue corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida”.

Sistemas de informações insuficientes ou a hierarquização incorreta do acesso à informação pode impedir que as informações cheguem até quem poderia ou, até mesmo, deveria usá-las.

### **3.3 Riscos Provocados pela Implantação do BSC**

O BSC se destina à implementação da estratégia e não deve ser utilizado para outras finalidades, pois dessa forma a implementação da estratégia acabará sendo responsabilidade de outro programa e esses podem se tornar concorrentes. Beber et al. (2006) diz que esse erro faz com que os executivos da organização não percebam a incoerência dessa situação, e complementam afirmando que seria como fazer um Programa de Qualidade Total juntamente com uma Reengenharia.

Beber et al. (2006, p. 8) ainda afirmam que:

Não se pode esquecer que o BSC se destina apenas à implementação da estratégia. Segundo um dos consultores, o atual modismo pode levar empresas a utilizar a ferramenta para finalidades às quais ela não se destina, o que resultará em fracassos.

Além disso, pouquíssimas empresas discutem suas estratégias com seus funcionários. Via de regra, essa discussão é realizada somente pela alta administração e esse pode ser um erro fatal.

Um dos grandes entraves do processo é a falta de reflexão referente ao planejamento estratégico. É importante identificar claramente a cadeia de valor (processos críticos), focalizar e estabelecer claramente os temas que levam resultados esperados. Também pode existir falta de integração entre processos operacionais e os objetivos estratégicos (Beber et al., 2006, p. 8).

Kaplan e Norton (apud PRIETO, 2005, p. 85) diz que “discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas, são os maiores impedimentos para a compreensão da estratégia”.

Se o foro da discussão da estratégia é ampliado, envolvendo mais níveis da organização, o planejamento pode eliminar o perigo de fracasso na implementação do BSC.

“O desdobramento das estratégias na lógica do BSC é deficiente, devido ao fato de não considerar o efeito dinâmico dos objetivos estratégicos”. (BORGES; SCHINDLER, 2005 p. 56).

Mesmo com uma estratégia bem definida e bem discutida com a equipe, não se pode esquecer que a escolha dos indicadores, como já citado neste trabalho, é um dos fatores fundamentais para o sucesso do BSC, mesmo assim, algumas empresas comentem erros nessa etapa da implementação. Beber et al. (2006) dizem que uma primeira causa desse erro é o fato dos contadores insistirem em colocar mais medidas financeiras.

O erro ao estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração. Todos os fatores devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objetivo estratégico principal da organização. [...] Erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas/incluídas no sistema de medição, é indispensável que todas as atividades da organização precisam estar sujeitas às medições, do contrário, não há contribuição para os objetivos estratégicos da companhia. (OTTOBONI et al. apud DIAS; JUNIOR, 2004, p. 7)

A quantidade de indicadores pode também ser a causa dessa má projeção. Empresas, no intuito de garantir o atendimento de todas as áreas, criam uma quantidade exagerada de indicadores, fazendo com que esses não consigam ser observados com a mesma importância

que mereceriam. Outras empresas, com medo desse erro, tendem a simplificar demais, não incluindo na estratégia indicadores fundamentais para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Beber et al. (2006, p. 9) dizem que:

O projeto pode iniciar com cerca de quarenta indicadores. Posteriormente, esse conjunto pode ser simplificado, na medida em que a empresa amadurece no uso do sistema de indicadores. Esses ajustes são naturais no processo de construção do sistema de indicadores.

Interesses pessoais também é a causa dessa falha. Alguns executivos podem pressionar para a implantação de indicadores de seu interesse ou do seu setor, mesmo que esse indicador não seja de relevância para a estratégia. Isso fará com que parte da energia investida na estratégia seja usada em vão.

Outro fator é que algumas empresas possuem unidades não semelhantes, porém insistem em aplicar o mesmo BSC para toda a organização. Outras deixam o BSC controlado por um determinado nível da empresa, que acredita no modelo e o implanta, porém não completamente. Esse erro pode causar o fracasso, porém, entre todos, é o mais simples de ser corrigido, desde que se entenda que o problema ocorreu na utilização do BSC e não na sua metodologia.

A aplicação parcial, ainda que seja mais a utilização do nome BSC do que da tecnologia propriamente dita, gera uma motivação positiva no segmento envolvido. Essa experiência pode gerar desejo futuro de implantar a metodologia no nível correto (BEBER et al., 2006, p. 10).

Ao tentar encontrar os indicadores, a empresa pode ter duas situações distintas com relação ao tempo. Roest (apud DIAS; JÚNIOR, 2004, p. 8) ressaltam que “o intervalo de tempo entre análise e implementação não deve ser muito longo e nem muito curto”.

Conforme citado por Borges e Schindler (2005), nota-se que as relações de causa e efeito do BSC são estáticas, devido ao fato de desconsiderarem, ao mesmo tempo na modelagem da estratégia, a necessidade de explicitar os *delays*, fenômeno, onde ação (causa) e resultado (efeito) não ocorrem imediatamente. É sabido que ações implementadas simultaneamente possuem ritmos diferentes para se concretizar, e cada uma influencia e é influenciada por outras ações que estão ocorrendo ao mesmo tempo. Dependendo das

decisões, a performance na gestão de um sistema deteriora-se à proporção que a magnitude dos *delays* e dos *feedbacks* são maiores, fazendo com que os efeitos contra-intuitivos, dependentes do tempo, trabalhem, muitas vezes, de forma oposta aos resultados pretendidos.

A primeira situação é oriunda de uma busca acelerada pelos indicadores, na ânsia de se implantar rapidamente o modelo. Neste caso a implantação é rápida, mas os indicadores serão falhos e fatalmente a empresa necessitará revê-los para não fracassar.

A segunda situação é oriunda de uma busca detalhada pelos indicadores, que gerará uma demora no processo de implantação. Essa situação estará correta se a empresa não tentar encontrar os indicadores perfeitos, pois eles não existem e dessa forma o tempo será tão longo que provocará um descrédito no BSC que não possibilita outra alternativa a não ser o abandono do processo.

Beber et al. (2006, p. 12) recomendam:

Perder tempo na busca de um indicador perfeito será um dano maior do que ter um indicador razoável. A recomendação, neste sentido, é que a empresa deve modificar os indicadores ao longo do tempo, à medida que os mesmos sejam utilizados no dia-a-dia, revelando eventuais deficiências. No que se refere aos ativos intangíveis, a empresa deve estar consciente que está aprendendo junto com a academia e outras empresas, pois todos estão ainda no início do desenvolvimento de métodos para essa finalidade.

Também como já citado por várias vezes neste trabalho, cada empresa possui sua realidade, suas características, suas necessidades e seu tamanho e o BSC deve ser adequado a esses fatores. A não observação dessa adequação significa o fracasso do BSC ainda na sua implementação.

Bornia et al. (2002, p. 5) dizem que “não se deve começar implementar o BSC a não ser que saibam o que esperam alcançar”.

Logicamente não poderia deixar de aparecer nesta lista de fatores de risco na implantação do BSC as relações de causa e efeito entre as metas.

Vale ressaltar que as relações de causa e efeito não ocorrem entre os indicadores, mas sim entre conceitos abstratos a que eles estão subordinados. Isto significa que estudar as correlações entre indicadores, é estudar o grau de influência de um conceito no outro, através de dados consolidados [...] O problema central é que se estes indicadores estiverem representando efeitos de eventos com *delays* excessivos, isto poderá mascarar a correlação, e assim corre-se o risco de se aceitar a correlação

quando ela não existe, ou rejeitá-la quando ela existe (BORGES; SCHINDLER. 2005 p. 55).

As relações de causa e efeito entre medidas financeiras, matemáticas pode ser de fácil construção, mas quando se trata de medidas não financeiras, o processo de construção das relações se torna mais subjetivo e demorado.

Beber et al. (2006, p. 19) comentam que:

Segundo especialistas, muitas das relações de causa e efeito são bastante dinâmicas e complexas em sua composição de variáveis, o que torna longa a espera pela formação de uma base de dados que possa confirmá-las. Essas acabam sendo modificadas antes que se forme uma base de dados suficiente para a realização de testes estatísticos.

É importante ressaltar que a mudança nas relações de causa e efeito após o resultado dos testes estatísticos citados acima, pode engessar o processo.

### **3.4 Riscos Provocados Por Falha no Processo ou na Definição dos Objetivos**

A confiabilidade do BSC está diretamente ligada com a eficiência da comunicação da estratégia e dos resultados de sua execução. De maneira geral, o BSC não se alimenta de um sistema de informações que já exista, mas leva à elaboração deste, pois este modelo não sobrevive se o sistema de informações levar ao BSC informações incompletas ou atrasadas.

Beber et al. (2006, p. 8) dizem que:

Para consultores, um dos principais motivos dos problemas observados na circulação é o fato inquestionável da informação representar poder, muitas vezes utilizado por executivos que acabam prejudicando a empresa em busca de proveito pessoal dentro do contexto do jogo organizacional.

O medo do mau uso das informações também é um fator importante para impedir a circulação das mesmas. Algumas empresas temem pela divulgação dessas informações e com isso evitam sua divulgação, fazendo com que alguns indicadores, até mesmo os melhores, sejam excluídos do BSC.

Beber et al. (2006, p. 9) lembram que “no início dos projetos, é normal que todas as informações não estejam disponíveis”, continua seu comentário dizendo que “neste momento, é importante já ter comunicado a estratégia a todos os níveis, de forma clara e segura” e completa sugerindo “é recomendado criar níveis de acesso na intranet da empresa, preservando assim as informações consideradas confidenciais”.

Outro erro comum com relação ao tratamento do BSC é o esquecimento de que ele é uma forma de implementar a estratégia e pensar que ele é uma forma de organizar as informações. Isso ocorre porque todo sistema de apoio deve ser baseado nas tecnologias de informação.

Outro erro é achar que o BSC é uma ferramenta de apoio exclusivo da contabilidade, tendo em vista que sua perspectiva central é a financeira. Prieto (apud KAPLAN; NORTON, 2005, p. 85) dizem que “outro erro consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas”.

Também é comum verificar o BSC sendo uma ferramenta de trabalho isolado do RH, devido ao entendimento de que a perspectiva de crescimento e aprendizado precisa ser atendida para que as outras também sejam.

Beber et al. (2006, p. 13) dizem que:

A área de sistemas de informação desempenha um papel fundamental neste processo, o que pode levar a uma situação na qual se sinta dona do projeto. Similarmente, os contadores podem tentar monopolizar o projeto [...] Os especialistas de RH, os quais são excessivamente operacionais, mas não vêm suas funções como estratégicas.

Na verdade, hoje o novo papel da contabilidade é projetar e implementar ferramentas de controle utilizando os sistemas de informação para coletar dados e o RH para adaptar as pessoas nesta nova realidade, ou seja, mesmo sem o BSC, no mundo organizacional moderno não há mais espaço para departamentos individualistas.

A remuneração também é um fator preocupante nas organizações hoje em dia e uma ferramenta que utilize da meritocracia para aumentar o rendimento de seus funcionários pode conseguir ótimos resultados por conta da motivação conquistada, porém o BSC pode ser uma ferramenta para ajudar a balizar essa meritocracia, mas não se pode achar que esta é finalidade central do mesmo, esquecendo que sua função primária é a implementação da estratégia.

Durante a implementação da estratégia e de uma ferramenta que auxilie na gestão dessa estratégia, é comum se deparar com a utilização de ferramentas administrativas diferentes simultaneamente, porém existe um risco eminente nesse fato.

Beber et al. (2006) comentam que em primeiro lugar, há os problemas de ego, pois ninguém gosta de ver algo pelo qual lutou ir para segundo plano. Outro forte motivo é a preservação da carreira, pois o executivo pode se sentir ameaçado se acreditar que sua área de competência está se tornando desnecessária para a empresa em função do BSC. Outro motivo é a disputa pelos recursos que estariam sendo destinados à implementação do programa. Também existe o problema das coalizões de poder, pois cada ferramenta administrativa adotada em uma empresa possui seus defensores.

Pode-se entender, por exemplo, que o TQM e o BSC podem coexistir em uma organização, tendo em vista que o primeiro é operacional e o BSC estratégico.

Alinhar as ferramentas, assim como alinhar os sistemas é então fundamental para se evitar riscos durante a implementação da estratégia.

A falta de alinhamento pode ocorrer pelo medo da avaliação constante que o BSC irá trazer ou pela falta de análise antes de escolher qual a ferramenta ideal para aquele momento na organização. Este segundo motivo pode ser gerado pelo modismo que algumas ferramentas se encontram quando são escolhidas.

Beber et al. (2006) também citam que deve haver um esforço para alinhar o BSC aos programas já existentes na empresa, minimizando choques ideológicos e culturais.

Paladino (apud ANDRADE; HOFFMAN, 2004, p. 3338) destacam “a limitação do BSC apenas para os olhos da gerência, e não compartilhado com todos os funcionários” como uma das principais causas para que uma empresa perca o alinhamento estratégico.

Além disso, também existem os critérios legais que não podem ser desrespeitados no intuito de facilitar o BSC. Se faz necessário também alinhar os indicadores nos diferentes setores ou unidades de uma empresa, o que nem sempre é realizado com eficiência. Esse problema é gerado pela falha na comunicação interna da empresa, que pode ser oriunda de uma falta de sistema adequados de comunicação interna ou pela existência de disputas de poder dentro da organização.

Lunkes (apud DIAS; JÚNIOR, 2004, p. 9) dizem que “a construção do BSC não fica somente relacionada à melhoria do sistema dos indicadores, mas principalmente na busca para a orientação das partes isoladas do processo gerencial”.

Quando os indicadores passam a existir em setores e unidades de serviço, por exemplo, é comum se verificar a existência de medidas não-financeiras. Processos não financeiros, qualitativos, de maneira geral, são difíceis de ser avaliados e a existência de um número grande dessas medidas pode acarretar no fracasso do BSC, pois uma vez não avaliados corretamente, a credibilidade se perde.

Beber et al. (2006) dizem que este não é um problema diretamente associado ao BSC, uma vez que este apenas indica a necessidade de avaliar as diversas perspectivas. Beber et al. (2006, p. 17) continuam citando um entrevistado que lembra que “o problema não é a dificuldade de monitorar as medidas não-financeiras. O problema principal é basear-se apenas em medidas financeiras, que são limitadas”.

Mesmo na medição de medidas exclusivamente financeiras, outra dificuldade é encontrada. Como a estratégia tem por finalidade garantir a sustentabilidade da empresa através de metas de longo prazo, porém a busca pelo atingimento dessas metas depende dos resultados de curto prazo, é fundamental que as estratégias traçadas para curto e longo prazo estejam bem alinhadas.

Olve et al. (apud BEBER et al.. 2006, p. 18) dizem que:

A visão de uma companhia e seus objetivos estratégicos são vitais para a sobrevivência futura, mas, a menos que os mesmos sejam comunicados para todos os níveis da organização, será difícil efetuar as medidas que são desejadas e necessárias para a companhia continuar sendo competitiva.

Comunicar objetivos de curto prazo relacionando-os aos de longo prazo pode ser vital para a motivação da equipe em busca do sucesso do BSC. Um objetivo de curto prazo, quando alcançado, deve ser comemorado e, em seguida, vinculado aos de médio prazo, construindo assim um contínuo que mostre claramente que a empresa não parou de avançar.

As vantagens relacionadas com valores não devem ser baseadas apenas em planejamentos de longo prazo, mas também nos de curto prazo, de forma a manter a motivação individual, afirmam Hauser e Katz (apud PRIETO, 2005).

O arquétipo conhecido como “limitação ao crescimento” é uma estrutura muito importante no contexto de uma estratégia intencionada, quando a ponderação entre resultados de curto e longo prazo não pode ser desconsiderada. Este arquétipo mostra que uma estrutura alimenta-se de si mesma para produzir um período de crescimento acelerado ou expansão. O ritmo de crescimento começa então a diminuir, até finalmente parar, podendo inclusive se reverter e dar início a um colapso acelerado (BORGES; SCHINDLER. 2005 p. 57).

### **3.5 Riscos Provocados por Fatores Externos**

Como toda ferramenta que entra no modismo, novos consultores surgem se colocando a disposição para a implantação do BSC. Muitas vezes se tratam de consultores experientes, porém que não possuem seu foco de trabalho voltado para o ramo da empresa contratante ou até mesmo para atender o projeto em toda sua dimensão.

Kaplan (apud PRIETO et al. 2005, p. 84) diz que :

Uma situação muito comum, quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior.

Logicamente que a escolha errada da consultoria significa o fracasso da implementação da ferramenta, sendo assim, Beber et al. (2006, p. 14) sugerem fazer uma avaliação baseada nas experiências passadas do executivo consultor antes de contratá-lo.

Outro fator externo que pode se tornar um fator de risco para o sucesso da implantação do BSC é a interferência sindical na estratégia da empresa. Não comum no Brasil, mas uma

das funções dos sindicatos é questionar as práticas gerenciais da empresa e, deste questionamento, podem surgir exigências e negociações que afetem o andamento do BSC.

Por fim, o BSC pode ter sua implantação colocada a risco nos casos de fusão ou aquisição de empresas. Trata-se aqui de uma decisão meramente administrativa, não podendo ser considerado como um fracasso, porém, significando o fim do BSC na organização.

### **3.6 Relatos de Casos de Insucesso na Implementação do BSC em Empresas Brasileiras**

Diversos relatos são encontrados acerca de casos de insucesso na implementação do BSC, porém, se faz importante para este trabalho não somente conhecê-los, mas identificar os fatores de risco que foram significativos para esse insucesso, analisando-se então quais os fatores com maior incidência nos casos relatados.

#### **3.6.1 A Implantação do BSC no Detran - PE**

O Departamento estadual de trânsito de Pernambuco foi criado através do decreto lei nº 23, de 24 de maio de 1969, denominando-o autarquia da administração indireta, vinculado à Secretaria de Segurança Pública.

A implantação do BSC se efetivou a partir de 2005, quando a administração do DETRAN/PE, à época, firmou um contrato de gestão com o governo do estado. A partir de então, dentro de uma linha estratégica traçada, os índices foram criados e a partir deles foram propostas metas a serem atingidas.

Com missão, visão e valores bem definidos, se tornou fácil evoluir na implantação do BSC até se chegar à definição dos indicadores de desempenho que seriam avaliados e trabalhados.

Um dos problemas encontrados na implantação desses indicadores, foi a necessidade de um perfeito entendimento dos indicadores ligados à satisfação do cliente, devido à subjetividade dos resultados obtidos pelos mesmos, problema este que pode ser classificado como do grupo de processos e objetivos no quadro 2.

Kaplan e Norton (1997, p. 74) afirmam que:

A satisfação do cliente não deve ser subestimada, uma vez que pesquisas recentes indicam que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de satisfação.

O indicador escolhido foi chamado de Índice de Satisfação do Usuário (ISU). Este indicador buscava dados de opinião dos usuários através de pesquisas. Ao se criar este indicador, houve um momento de indecisão na definição da periodicidade de leitura, iniciando com uma leitura trimestral, o que tornava demorada a reação ao mau desempenho no período. Em um segundo momento a leitura desse indicador passou a ser mensal, possibilitando assim uma reação mais produtiva para o processo de aprendizado da instituição.

Esse mesmo erro foi cometido com o indicador Índice de Tratamento de Reclamações (ITR), iniciado como mensal, não apontava em tempo hábil os problemas na velocidade de respostas das demandas da ouvidoria. Em um segundo momento, esse indicador passou a ser lido quinzenalmente, possibilitando uma velocidade mais condizente às necessidades de implantação de rotinas específicas para a realização das demandas da Ouvidoria.

O caso Detran/PE mostra que a fase de definição dos indicadores pode ser crucial para o sucesso do *Balanced Scorecard*, pois, além de escolher os indicadores que efetivamente traduzam as verdadeiras necessidades de controle da empresa ou da instituição, também é necessário definir o momento exato de se fazer a leitura desse indicador, pois a não precisão nesta definição pode significar a falta de subsídios necessários para a tomada de decisão, ou a potencialização do problema devido a demora de reação, o que pode prejudicar a execução da estratégia.

### 3.6.2 A implantação do BSC na Petrobrás

Dois estudos de casos sobre a implantação do BSC na Petrobrás foram analisados neste trabalho. O primeiro, escrito por Silva et al.(2009) da UFRJ e o segundo, escrito por Jerônimo et al. (2008), da FSMA.

Silva et al. (2009) sugerem que os primeiros fatores impeditivos na implantação foram o choque provocado na organização e a participação dos funcionários.

Silva et al. (apud STIVERS; JOYCE, 2009, p. 8) lembram que:

Se por um lado à cultura organizacional é de aceitação de mudanças e encorajamento da inovação, a resistência ao BSC pode não ser uma barreira importante, mas por outro lado, lembram que a gestão do desempenho força os indivíduos a serem cobrados por suas ações, o que potencialmente pode ser ameaçador mesmo nas culturas organizacionais favoráveis a mudanças.

Para se evitar esse choque precisa-se modificar a cultura organizacional, mas, mudar a cultura de uma empresa já estruturada e com uma história de vida já escrita é como apagar o passado de seus colaboradores. Mesmo quando a cultura da empresa é formatada para a aceitabilidade de mudanças, a barreira existente nos indivíduos pelo medo do novo pode gerar uma recusa aos novos processos e novos conceitos. Trabalhar o indivíduo então, preparando-o para essa mudança, passa a ser fator fundamental na implantação de um novo modelo de gestão de uma empresa.

Leitão Moura (apud JERÔNIMO et al. 2008, p. 5) afirmam que:

O aprendizado institucional pode ser compreendido como o processo de evolução de uma empresa através da adoção de novos procedimentos gerenciais, baseados em novos valores culturais mais adequados às novas condições do ambiente externo. O aprendizado Institucional é fundamental para a implementação da administração estratégica.

Goldszmidt e Profeta (apud SILVA et al. 2009) identificaram a importância da cultura organizacional para a implantação do BSC, sendo que uma das empresas por eles estudadas suspendeu o desenvolvimento do BSC dado seu paradigma.

Como o BSC é uma ferramenta que visa gerenciar a estratégia, a participação e o apoio da liderança é fundamental. Americano e Mattos (apud SILVA et al. 2009) relatam que uma das dificuldades da implantação do BSC foi justamente garantir o alinhamento estratégico das equipes envolvidas. Kaplan e (apud SILVA et al. 2009) dizem ainda que o envolvimento de poucas pessoas, o encastelamento do BSC no topo, a falta de comprometimento do alto escalão ou apenas uma ação isolada dela, pode decisivamente comprometer o sucesso da implantação do BSC.

No trabalho apresentado por Silva et al (2009), resultados de pesquisas de Norreklit em 2000 e por Pessanha em 2004, apresentam um histórico de não envolvimento dos funcionários da Petrobrás devido a falta de entendimento da estratégia e a dificuldade no recebimento de informações.

Conclui-se então que o envolvimento da equipe está diretamente ligado ao processo de distribuição da comunicação da estratégia e dos resultados obtidos, podendo assim ser classificado no grupo Envolvimento da Equipe do quadro 2.

Outro fator apontado por Silva et al. (2009) foi a superação das medidas de desempenho estabelecidas sobre a capacidade de gestão dos gestores. Segundo eles, existe um risco eminente no momento de se decidir os indicadores de desempenho de cada objetivo. Schneiderman (apud SILVA et al. 2009), indicam que as medidas mal projetadas consistem num dos fatores de fracasso na implantação do BSC, seja pelo estabelecimento de muito poucos indicadores ou pelo excesso deles para cada perspectiva.

Essa definição é fundamental para que se possa espelhar efetivamente o que é estratégico nos controles e para que se possa efetivamente estabelecer as relações de causa e efeito entre as perspectivas.

Além dessas relações, ao se decidir pela adoção de um indicador, deve-se observar a possibilidade da execução do mesmo, pois, sendo o desdobramento da estratégia “*top-down*”, existe uma possibilidade de se herdar objetivos corporativos que independem da SBU que adotou esse objetivo.

Oliveira et al. (apud SILVA et al., 2009, p. 11) estudaram especificamente o desdobramento de uma refinaria da Petrobrás e concluíram que:

Se por um lado, a refinaria possui objetivo referente ao aumento de receita - desdobrado da estratégia corporativa -, por outro ela não tem autonomia suficiente para escolher que mercado vai atender, que produtos vai oferecer e que tipos de petróleo vai querer comprar. Essas decisões, embora com a participação da refinaria, são tomadas a nível corporativo, ou seja, o que rege a escolha dos projetos é a existência de direcionadores que, embora presentes no BSC das refinarias, não são devidamente desdobrados para a visão funcional.

O caso Petrobrás é, na verdade, um dos melhores exemplos da necessidade de adequação da implementação do *Balanced Scorecard* para cada empresa ou instituição, pois ao ser desdobrado para suas refinarias, conforme mostra a literatura, encontrou diferentes dificuldades em cada caso.

### 3.6.3 A Implantação do BSC na Embrapa

Ramos (2005, p.32) realizou um estudo de caso na implementação do *Balanced Scorecard* na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), afirmando que:

Como o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para organizações com fins lucrativos, o método teve que ser adaptado à realidade da Embrapa, caracterizada por ser uma empresa pública de direito privado com finalidade de executar pesquisas agropecuárias e estrutura de forma hierárquica. Por essa razão, realizou-se algumas adaptações no método.

No caso específico da Embrapa, as adaptações necessitaram ser estudadas profundamente e detalhadamente, retardando o processo de implantação. Segundo Ramos (2005, p. 32), as adaptações realizadas foram:

- ✓ Modo diferenciado de orientação gerencial para a implantação e implementação do BSC. a) obrigatório para as Unidades Centrais (BSC Corporativo) e, b) opcional para as unidades descentralizadas;
- ✓ Criação de um projeto piloto, desenvolvido em uma das suas unidades descentralizadas;
- ✓ Desenvolvimento da metodologia MOGEST (metodologia simplificada do BSC);
- ✓ Adaptações do método BSC original às características da Embrapa;
- ✓ Vinculação parcial entre o BSC corporativo e o de suas unidades descentralizadas;

- ✓ Estabelecimento do processo de gestão compartilhada (gerentes de objetivos estratégicos – GOEs) diferente da instituída na empresa – níveis hierárquicos;
- ✓ Desenvolvimento dos softwares SAME (sistema de apoio a modelagem estratégica) e WebMGE.

Mesmo com essas modificações, outras dificuldades foram encontradas na implantação do BSC nesta instituição.

O desdobramento da estratégia provocou uma distorção no foco de trabalho das unidades da Embrapa, fazendo com que fosse necessário retomar algumas implantações durante o desdobramento a estaca zero. Segundo Ramos (2005) isso ocorreu pela falta de apoio em todos os níveis gerenciais e a pouca participação e comprometimento dos gerentes nas decisões das unidades.

Devido às adaptações, também observou-se um desvio no foco de trabalho na condução do BSC. Ramos (2005) diz que uma das dificuldades encontradas foi a “implementação inadequada do BSC, que refletiu e comprometeu o esforço das unidades que o implantaram, pela falta de foco na elaboração do BSC das unidades”.

Ramos (2005) conclui a relação das dificuldades encontradas na implantação do BSC na Embrapa, segundo sua pesquisa, ressaltando que alguns objetivos foram importados da estratégia corporativa, mas esses não traduziam as necessidades específicas das unidades e não eram possíveis de execução, devido a falta de autonomia das unidades para tal.

Ramos (2005, p. 43) finaliza seu trabalho ressaltando a importância das adaptações realizadas na implantação do BSC na Embrapa, afirmando que “a ferramenta é para ser um modelo e não uma camisa de força, podendo a empresa adequá-la conforme a necessidade do seu empreendimento”.

Essa implantação passou pelas dificuldades classificadas no grupo de riscos externos apresentado no quadro 2.

### 3.6.4 A Implantação do BSC em uma Empresa de Serviços

A experiência de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de serviços em Juiz de Fora foi relatada por Cimino (2004), que comenta ser o *Balanced Scorecard* um grande passo rumo a profissionalização das pequenas empresas, porém, ressalta que a falta de planejamento em algumas empresas pode ser um fator impeditivo para a utilização do BSC.

Schindehutte (apud CIMINO, 2004) diz que as pequenas empresas, frequentemente não possuem afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos gerais. Golde (apud CIMINO, 2004) completa afirmando que a tendência das pequenas empresas é esquivar-se do planejamento, já que isso significa a manipulação das incertezas sobre as quais o gestor, geralmente o proprietário, possui pouco ou nenhum controle.

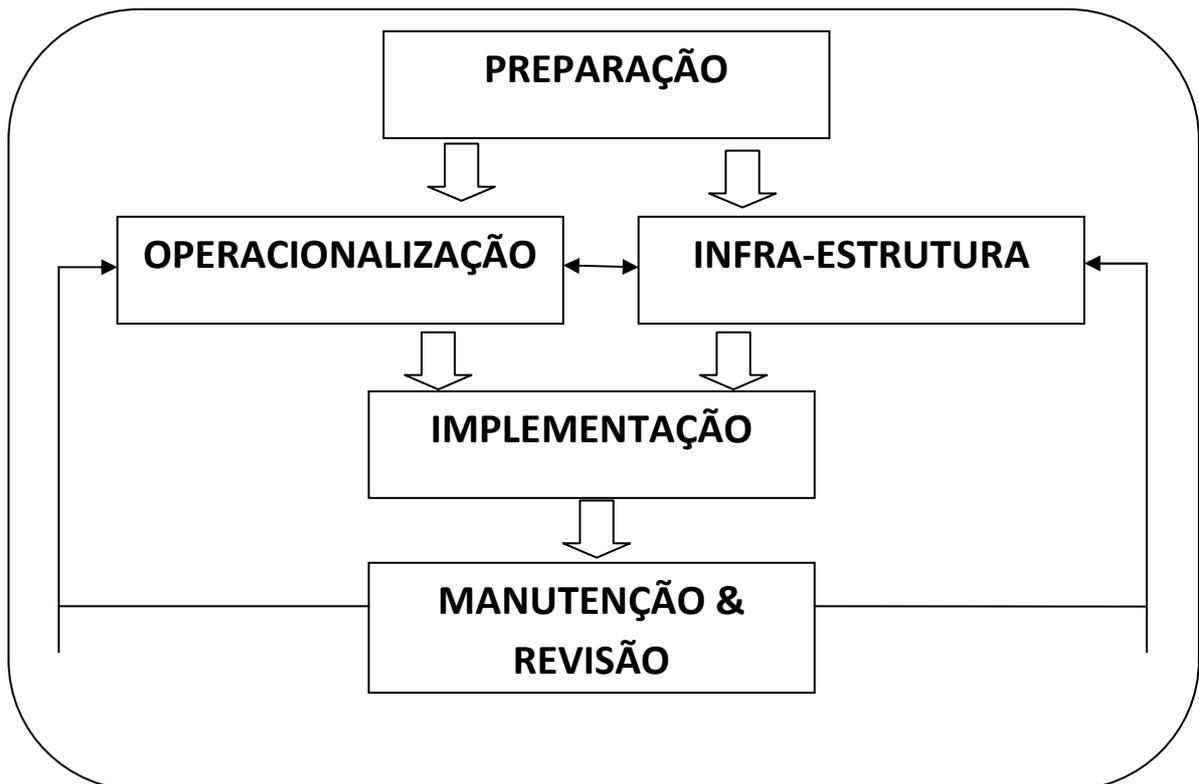
Essa falta de controle é reflexo da inexistência de planejamento. Sendo o BSC uma ferramenta para alinhar o planejamento estratégico da empresa, não é possível implantá-lo sem uma mudança extrema desta realidade.

Este ajuste é o que pode criar na pequena empresa as características de uma administração mais profissional, vista em empresas de médio e grande porte. O primeiro passo para esse ajuste é a definição da visão e da missão da empresa, itens necessários para posicionar a estratégia e o direcionamento da empresa perante o mercado, porém, essa definição deve gerar uma aceleração no processo de mudanças, gerando a necessidade de um acompanhamento dinâmico do gerenciamento.

Ottoboni (apud CIMINO, 2004) demonstram, conforme figura 5, uma proposta de abordagem metodológica para a implantação do BSC em pequenas empresas.

A figura 5 demonstra a importância das revisões constantes na operacionalização e na infra-estrutura, e a necessidade dessas revisões serem aplicadas, gerando uma nova etapa da implementação do BSC.

Andersen (apud CIMINO, 2004) afirma que o gerente deve ter um profundo conhecimento do modelo de negócio e a estratégia da empresa deve estar voltada para tudo que ela realmente deve estar fazendo. Esse posicionamento é o que garante a agilidade e a flexibilidade necessária na empresa, colocando-a na direção correta de seu aprendizado.



**Figura 5: Esquema básico da abordagem proposta por Ottoboni**  
 Fonte Cimino (2004, p. 61).

O papel dos gerentes nessa implantação se torna, por isso, de extrema importância, pois segundo Andersen (apud CIMINO, 2004) a maioria dos critérios para a formulação da estratégia reside nas cabeças dos gerentes operacionais e excluí-los do desenvolvimento da estratégia significa excluir esses critérios também.

Obviamente que somente esses critérios não podem definir toda a estratégia da empresa, por isso, segundo Cimino (2004), três perguntas devem ser feitas, sendo elas: Nós fizemos aquilo que nos propusemos a fazer? Nós alcançamos os resultados que pensamos poder? O que precisamos fazer exatamente no futuro?

Essa terceira pergunta, na verdade, poderia ser feita da seguinte forma: Qual é a missão da empresa?

Novamente tem-se a missão da empresa aparecendo como um fator fundamental para a implantação do *Balanced Scorecard*.

A implantação relatada por Cimino (2004) ocorreu na empresa STS Telecom, que iniciou suas atividades em 2001, tendo sido constituída através de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada composta por dois sócios. A STS Telecom especializou-se na

gestão de comunicação e de recursos de telecomunicações e informática. Além da estratégia desordenada, o referido autor cita que por possuir apenas 29 colaboradores, acreditou-se que a comunicação da estratégia fluiria perfeitamente, não se observando a importância dessa comunicação. Esse descuido retardou o processo de implantação que, apesar de ter sido concluído com êxito, correu sério risco de fracasso pela falta de envolvimento da equipe.

A implantação do BSC nesta empresa passou pelos grupos de riscos Envolvimento da equipe e estrutura da organização, apresentados no quadro 2.

### **3.7 Síntese dos casos apresentados**

Cada um dos casos relatados demonstra pontos onde a implantação foi colocada em risco. Mesmo nos que, em um segundo momento, conseguiram concluir com êxito esta implantação, tais riscos significaram demanda de tempo e dinheiro para a organização.

A falta de missão e visão bem definida foi o ponto mais forte apresentado, pois, conforme relatado, se uma organização não sabe onde quer chegar, jamais conseguirá seguir o caminho correto para o êxito. Muitas vezes, no entanto, a falta dessa definição foi gerada por outros motivos, tais como, falta de envolvimento da alta diretoria, disputas pelo poder, centralização, manutenção da estrutura de empresa familiar dentro da organização, entre outros.

Pode-se, então, entender que tais fatores de riscos surgem por problemas na estrutura da organização ou por problemas relativos às pessoas envolvidas.

Alguns riscos também foram apresentados acerca do processo de implantação do BSC, seja por falta de preparo da própria organização ou da consultoria contratada. Esses riscos foram, por exemplo, verificados no caso Embrapa.

Não implantar corretamente um modelo de gestão significa não permitir que ele cumpra seu papel dentro da organização, como verificado no caso Petrobrás. O período de implantação irá definir a sustentabilidade do modelo, como em uma gestação, que sendo problemática deixará seqüelas no nascituro.

Por fim, mesmo com visão e missão bem definida, com um processo de implantação realizado com perfeição e com toda equipe envolvida, riscos existirão se os objetivos traçados ou os indicadores escolhidos não traduzirem as reais necessidades de curto e longo prazo na empresa, pois desperdiçarão energia em assuntos irrelevantes para o sucesso do modelo.

## 4 METODOLOGIA APLICADA

### 4.1 Tipologia da Pesquisa

Esse trabalho, quanto sua natureza, se trata de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que está baseado na observação de acontecimentos e citações sobre a construção, a implantação e o desenvolvimento do modelo de gestão BSC.

Uma pesquisa qualitativa pode, em determinado momento ser considerado apenas especulativa, porém Vieira e Zouain (2004, p. 17) complementam afirmando que “Este tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”.

Esse trabalho não irá quantificar pontos de insucesso na implantação do modelo BSC, mas sim identificá-los, confirmando-se assim, então, como uma pesquisa qualitativa.

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudo essencialmente quantitativo... (RICHARSON, 1999, p. 79).

Quanto sua tipologia, é um estudo descritivo. Segundo Beuren (apud MARQUES 2007, p. 22), “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Neste trabalho, de início, buscou-se identificar pontos no modelo BSC onde houvesse riscos ao seu sucesso, comparar e relatar quais desses pontos ocorrem em empresas com casos de fracasso relatados na literatura e comparar com os pontos identificados como responsáveis pelo fracasso na implantação em uma empresa da indústria do entretenimento.

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva-exploratória. Segundo Vergara (apud COSTA, 2006, p. 25), “uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e neste trabalho buscou-se expor os pontos que levam ao fracasso na implantação do modelo BSC.

Em relação à teoria, esse trabalho é conceituado como uma pesquisa documental. (RAE 1995, p. 21-22),

A palavra documentos, neste caso, deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo materiais escritos, as estatísticas e os elementos iconográficos. Tais documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou secundários, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião de sua ocorrência.

Uma das vantagens básicas desse tipo de pesquisa é que permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico, condição essa existente neste trabalho, uma vez que será estudado o modelo proposto por Kaplan e Norton (RAE, 1995. p.22).

Por fim, este trabalho compreende um estudo de caso onde serão identificados os fatores que levaram ao fracasso a implantação do modelo BSC numa empresa da indústria do entretenimento. Yin (2005, p. 19) diz que:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'porque', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Schramm (apud YIN, 2005, p. 31) ainda afirma que:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados.

É inevitável que o pesquisador busque realizar análises durante seu trabalho, porém, conhecer a equipe de trabalho, conhecer claramente o caminho a ser seguido pela corporação e buscar em situações no passado desta ou de outras empresas aprendizado, sem dúvida podem influenciar o pesquisador na escolha do que será aplicado, assim como podem ser considerados apenas conhecimento especulativo; porém Vieira e Zouain (2004, p. 17) complementam afirmando que “Este tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”.

Para executar essa pesquisa qualitativa, o pesquisador desse trabalho optou pela realização de um estudo de caso, por considerar ser o tipo de pesquisa social que melhor permitiria aprofundar seus conhecimentos acerca de informações subjetivas.

Yin (apud Zan, 2006, p. 51) diz que:

Existem várias razões para um estudo de caso único: Quando é um caso decisivo, ligado a uma teoria bem formulada, quando representa um caso raro, radical ou extremo ou ainda quando represente um caso típico.

## 4.2 Instrumentos e Procedimentos de Coleta

Coletar dados é um processo fundamental para um estudo de caso, pois este, basicamente é montado tendo como base os dados resultantes dessa coleta, realizados através de métodos qualitativos e entrevistas com pessoas envolvidas diretamente no caso estudado.

Para realização dessa coleta de dados, primeiramente é necessário se definir a escolha dos sujeitos da pesquisa.

A seleção de uma amostra é a parte fundamental de um estudo positivista. Se seu estudo é fenomenológico, você pode ter uma amostra de um. Mesmo assim, considere nosso conselho sobre os tipos diferentes de amostra nessa seção. Uma amostra é formada por alguns membros de uma população. Uma população pode referir-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para o propósito da pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 145).

Os sujeitos da pesquisa são gestores da empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A que participaram da tentativa de implantação do *Balanced Scorecard* nesta empresa. Foi aplicado um questionário (Apêndice A) com a finalidade de identificar os motivos do fracasso na implantação do *Balanced Scorecard*.

Os questionários são associados a metodologias positivistas e fenomenológicas. Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente (COLLIS e HUSSEY, 2005, pg. 165).

Moreira e Caleffe (2006) apontam como vantagens do uso de questionários o uso eficiente do tempo, o anonimato para o respondente, a possibilidade de uma taxa alta de retorno e a padronização das perguntas, porém, os mesmos Moreira e Caleffe (2006) apontam como desvantagens do uso de questionários a tendência dessa coleta descrever ao invés de explicar as coisas da maneira que são, a possibilidade de existirem dados superficiais e a subestimação do tempo necessário para elaboração das questões e a realização do estudo piloto.

Chagas (1996, p. 48) relaciona os seguintes itens como componentes de um questionário: a) Identificação do respondente; b) Solicitação de cooperação; c) Instruções; d) Informações solicitadas; e) Informações de classificação do respondente.

Uma vez observados os itens componentes de um questionário, deve-se montar o mesmo e testá-lo. A utilização do pré-teste é fundamental para garantir que o questionário aplicado responderá todas as perguntas necessárias para a realização da análise dos resultados e entendimento das conclusões.

Nesta pesquisa o pré-teste aplicado na diretoria geral da organização foi realizado pelo próprio pesquisador, e o questionário respondido por colaboradores de funções variadas dentro da empresa, que tenham participado do processo de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A.

Além do questionário, também foi realizada uma entrevista informal com os gestores para se entender qual a situação da empresa, de sua administração e forma de organização, no período da implantação do BSC.

### 4.3 Etapas da Pesquisa

Para execução dessa pesquisa foram realizadas quatro etapas a se saber:

- ▶ **1ª etapa: Estudo teórico:** Estudo do modelo BSC. Nesta etapa foi realizada uma revisão bibliográfica de trabalhos já publicados;
- ▶ **2ª etapa: Identificação das unidades de análise:** Identificação dos pontos que podem colocar em risco a implantação do modelo estudado. Com base na revisão da primeira

etapa e nos depoimentos de gestores da empresa pesquisada no estudo de caso, bem como nos relatos de outras pesquisas que apresentam exemplos de fracasso, serão identificados em quais pontos o modelo pode correr risco de não ser bem sucedido em sua implantação;

- ▶ **3ª etapa: União dos dados às proposições:** Nesta fase foram analisados os resultados encontrados em cruzamento com os pressupostos levantados;
- ▶ **4ª etapa: Conclusão:** Foi elaborada uma relação dos pontos identificados e os motivos pelos quais esses podem falhar.

O primeiro passo para realizar este trabalho foi coletar os dados que funcionarão como base para o pesquisador. Essa coleta se deu através da pesquisa do modelo estudado, o BSC. Yin (2005, p. 49) comenta que:

Para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase de projeto é essencial, saber se o propósito decorrente do estudo de caso seja desenvolver ou testar uma teoria.

Para o BSC, a pesquisa foi direcionada para a obra de seus criadores, Kaplan e Norton, porém, outra base importante foi o relato de experiências de implantação do BSC em empresas de diversos ramos de atividades, que foram retratados em artigos e dissertações. Logicamente que a escolha por se filtrar o material pesquisado não retira a necessidade de qualificação e preparação do pesquisador. Yin (2005, p. 83) lembra que um bom pesquisador de estudo de caso deve saber fazer boas perguntas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível, bem como ser imparcial.

Essas características são de extrema importância, tendo em vista se tratar este trabalho de um estudo de caso, pois, conforme lembra Yin (2005, p. 86):

O ponto chave é que a coleta de dados para um estudo de caso não se trata meramente de registrar os dados mecanicamente, como se faz em outros tipos de pesquisa. Você deve ser capaz de interpretar as informações à medida que estão sendo coletadas.

Após coletados os dados e reunida a teoria, o segundo passo desse trabalho foi a análise deste material, buscando encontrar os pontos apontados como fatores de risco na implantação do *Balanced Scorecard*. Yin (2005, p. 125) sugere que:

Não é recomendada a utilização de fontes individuais de evidências, pelo contrário, um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

Esta pode ser uma fase mais simples, pois o pesquisador estará apenas identificando ou criando unidades de medidas nos relatos que possam ser comparáveis, porém esta fase antecede a fase de maior subjetividade do processo, que é a fase da análise dos fatores impeditivos do sucesso de implantação do BSC.

Depois de encontrados os pontos impeditivos, esses foram comparados e o pesquisador avaliou se o ponto foi impeditivo ou se a falha foi devido à falta de envolvimento da equipe de implantação naquele momento. Yin, (2005, p. 137) diz que:

Análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas. A familiaridade com várias ferramentas e técnicas de manipulação é muito útil, mas cada estudo de caso deve se esforçar para ter uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

A terceira etapa deste trabalho foi relatar o parecer do pesquisador quanto à análise efetuada. Em outras palavras, nesta terceira etapa o pesquisador relatou os pontos impeditivos do sucesso na implantação do modelo de gestão.

Na quarta etapa o pesquisador estudou o caso de insucesso na implantação do BSC na empresa da indústria do entretenimento Beach Park Hotéis e Turismo S/A e comparou se os fatores impeditivos coincidem com os fatores impeditivos dos outros casos relatados.

Yin (2005, p. 171) comenta que “fazer um relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão” e no resultado do teste dessas hipóteses se encontra a conclusão deste trabalho.

#### **4.4 Unidade de Análise**

Para verificação da veracidade dos pressupostos se optou em analisar uma empresa que fracassou na implantação do BSC, porém, se fez necessário escolher uma empresa significativa dentro de seu ramo de atividade.

Optou-se então por um estudo de caso na empresa Beach park Hoteis e Turismo S/A, por ser essa empresa uma organização com variadas atividades, estando ao mesmo tempo presente nos ramos hoteleiro, de entretenimento e de alimentos, além de ser também administradora de condomínios.

Também foi decisivo na escolha desta empresa o fato de ser ela a maior da América latina no ramo de entretenimento e uma das maiores do Brasil no ramo da hotelaria.

#### **4.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa aplicada foi formatada com 33 perguntas divididas em 6 grupos, com o objetivo de investigar a relevância dos fatores de riscos apresentados no referencial teórico para o fracasso na implantação do BSC na empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A.

Cada um dos grupos de fatores de risco, por sua vez, foi elaborado para atender aos objetivos específicos desse trabalho, conforme apresentado no quadro 3.

Na ilustração acima citada, os objetivos específicos foram apresentados como números, seguindo a referência apresentada no início do trabalho e repetida a seguir.

- 1) Analisar os fatores impeditivos para que a equipe entenda a estratégia da empresa;
- 2) Identificar os fatores impeditivos para a implantação do mapa estratégico dividido em perspectivas;
- 3) Avaliar os fatores impeditivos para a utilização da leitura de resultados através de indicadores balanceados;

- 4) Analisar a responsabilidade da equipe de implantação do BSC sobre o fracasso do modelo antes que o mesmo esteja totalmente implementado.

<b>Questão na pesquisa</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<b>1 a 2</b>	<b>Dados sobre o pesquisado</b>	<b>Nenhum</b>
<b>3 a 10</b>	<b>Falta de envolvimento da equipe</b>	<b>1, 2 e 4</b>
<b>11 a 13</b>	<b>Problemas na estrutura da organização</b>	<b>1 e 2</b>
<b>14 a 19</b>	<b>Falhas na implantação do BSC</b>	<b>1,2 e 4</b>
<b>20 a 29</b>	<b>Falhas nos processos ou na definição dos objetivos</b>	<b>1,2 e 3</b>
<b>30 a 33</b>	<b>Fatores externos</b>	<b>2, 3 e 4</b>

**Quadro 3: Análise dos dados**

**Fonte: Elaborado pelo autor (2009).**

## 5 FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC

### 5.1 Beach Park Hotéis e Turismo S/A e a implantação do BSC

Fundada em 1985 como uma restaurante de praia, em pouco tempo passou a ser um dos locais mais procurados da capital cearense. Em 1988 inaugurou seu primeiro brinquedo que iria mais tarde torná-lo o maior parque aquático da América latina. Hoje, o complexo Beach Park se divide em unidades de negócios diversificadas, atuando em segmentos diferentes dentro da indústria do entretenimento e da hospitalidade.

As unidades de negócios atuais são: a) Parque aquático; b) Restaurante de praia; c) Rede hoteleira; d) Administradora de condomínios; e) Lojas de conveniências, confecções e presentes; f) *Timeshare*; g) Centro de convenções e eventos.

Em entrevista informal com os gestores, na fase de preparação do questionário aplicado neste estudo de caso, as seguintes informações foram relatadas:

Em 2008 recebeu mais de 500.000 visitantes somente em seu parque aquático.

Inicialmente possuía três sócios proprietários e sua administração era feita por um desses sócios, o qual mantinha uma gestão centralizadora e autoritária, gerando inúmeras dificuldades em sua operação, pois o *turnover* era elevadíssimo e o grau de satisfação e motivação de sua equipe era extremamente baixa.

Essa centralização também fazia com que bons profissionais não resistissem muito tempo no quadro de funcionários, que, pouco a pouco foi sendo ocupado por pessoas de confiança desse gestor, mesmo que não possuíssem conhecimento ou habilidade para exercer suas funções.

Em julho de 2003 esse sócio deixou a sociedade, cabendo aos dois sócios, que até então eram ausentes, assumirem a gestão da empresa. Esse quadro permaneceu até o final de 2003, quando, necessitando voltarem à frente de seus outros negócios, os sócios contrataram um gestor para assumir a frente da empresa.

Os profissionais não especializados em seus cargos foram substituídos e, finalmente em junho de 2004 a empresa deixou de ter um perfil de empresa familiar, para se tornar uma empresa profissionalizada.

Durante o segundo semestre de 2004 e o primeiro semestre de 2005 se estudou qual o melhor caminho para se seguir, análise esta que resultou na escolha pela a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão adotada.

## **5.2 Implantação do *Balanced Scorecard***

A implantação do BSC iniciou em meados de 2005 e foi cancelada no final de 2007, data quando a empresa optou em mudar seu modelo de gestão para o modelo japonês da Qualidade Total.

A equipe de gestores entrevistada informalmente ainda relatou que:

No processo de implantação do BSC, foi contratada uma consultoria especializada e determinado um comitê de implantação. Este comitê, direcionado pela consultoria, realizou pesquisas individuais com os gestores e, após essas pesquisas, reuniu todos os pesquisados para definição do mapa estratégico, onde concluiu-se as necessidades da empresa e a formatação do mapa estratégico conforme descrito a seguir:

Para se trabalhar com as atividades existentes no complexo Beach Park, Hotelaria, entretenimento, Lazer, Diversão, Alimentação e investimentos imobiliários, se faz necessário ter produtos e serviços diferenciados, porém, ao se unir essa quantidade e diversidade de atividades ao tamanho físico do complexo, passa-se a necessitar de uma tecnologia de ponta que possibilite esse serviço e a produção desses produto, com agilidade e segurança.

Estando ainda a comunidade onde está inserido em pleno desenvolvimento e recebendo investimentos de todo mundo, uma atenção mais que especial deve ser dada para o crescimento do complexo, pois sua sobrevivência está diretamente ligada com o fato de se manter sendo um exemplo a ser copiado e seguido e estar cada vez mais presente no dia a dia de sua comunidade e de seu Estado, sendo para esses um motivo de orgulho.

Crescer de forma sustentada foi a meta encontrada pelos gestores dessa empresa como meta central e corporativa para manter o Beach Park como o número um no seu ramo principal, que é o entretenimento, devendo todos os outros objetivos de todas as outras perspectivas serem contruídos para agirem em busca do atingimento desse.

Mas o que significa isto? Pode-se crescer simplesmente através da geração de mais receita, porém, para se garantir que a “fonte não secará”, deve-se procurar criar novas formas de garantir essas receitas, por isso os dois primeiros objetivos criados na perspectiva financeira foram Vender mais para mais pessoas e Agregar novas receitas.

Com novas receitas agregadas o próximo passo seria começar a unir em vendas casadas esses novos geradores de receita, então o novo objetivo traçado passa a ser vender mix de maior valor agregado.

Porém a perspectiva financeira permanecia incompleta, pois não basta vender mais, mesmo que criando novas fontes de receita se não se controlar a contrapartida, ou seja, os gastos. Foi criado então o objetivo Diminuir custos operacionais e financeiros.

Faltava ainda um arremate, pois tendo em vista a natureza das atividades do complexo, mesmo gerando novas receitas o crescimento tenderia a ser mais lento do que os novos negócios na mesma região, por isso receitas maiores e de outras fontes deveriam fazer parte desse futuro. Desta forma, para fechar a perspectiva financeira definiu-se como objetivo Alavancar novos investimentos.

Dentro da Perspectiva de clientes se identificou dois nichos para serem focados. Durante muitos anos o Beach Park trabalhou voltado para a família, porém antes desse mapa não se havia entendido que os integrantes dessa família possuem necessidades diferentes. Parte dessa família vai ao complexo em busca de ação, diversão, adrenalina, enquanto outra parte dessa família entende que neste complexo ele pode encontrar momentos de relaxamento, de tranquilidade. Devido a essa definição, a perspectiva financeira foi montada com apenas dois objetivos: Ofertar entretenimento e Ofertar momentos inesquecíveis de relaxamento.

Como poder atender e satisfazer essas necessidades dos clientes o ano todo passou a ser a grande questão, pois a sazonalidade sempre foi um grande inimigo deste empreendimento. Nos meses de março a junho o volume de clientes cai de tal forma que

torna-se impossível se manter uma equipe ou se justificar um investimento. Logicamente o topo da perspectiva de processos foi definida como Administrar Sazonalidade.

Não se administra a Sazonalidade sem cliente “na casa”. Nos meses de baixa estação, como são chamados, não se consegue por em prática nenhuma ação de venda dentro do complexo por não ter volume grande de clientes. Para se minimizar esse problema definiu-se então que deveriam ser feitos dois trabalhos paralelos. Um deles seria atrair novos clientes utilizando a influencia que o complexo exerce em todo turismo da região, enquanto o outro se voltava para fidelizar o cliente captado e fazer com que ele retornasse mais vezes. Com isso o mapa estratégico passa a possuir os objetivos Influenciar o fortalecimento do destino turístico e Fidelizar o cliente.

Para poder fidelizar o cliente, se fez necessário definir então os processos que deveriam ser garantidos, ou seja, o que era preciso fazer bem dentro da operação do dia a dia. Sabendo que o cliente busca , por um lado lazer e entretenimento, em um ambiente amigável e por outro lado um local onde possa descansar e relaxar, ficou claro que os objetivos deveriam garantir muita animação e diversão, um serviço diferenciado e uma alimentação saudável e de qualidade, gerando assim uma experiencia única e inesquecível para esse visitante. Com base nisso, três objetivos foram definidos: Diversificar e adequar o A&B, Manter e Aumentar a qualidade do serviço e Desenvolver atividades de integração e animação.

Além disso, a perspectiva de processos precisava garantir a captação de novos investimentos e isso só é possível se o investidor sentir confiabilidade no negócio onde está aplicando seu dinheiro e por isso também criou-se o objetivo Prestar contas com transparência.

Agora, não adianta prestar contas com transparência se os resultados não forem satisfatórios, então decidiu-se criar dois objetivos para melhorar os resultados apresentados: Controlar suprimentos, comprar bem e gerir fornecedores e controlar orçamento.

Como a empresa em questão é formada pela união de vários setores, diversas unidades de negócios e ramos de atuação setorial extremamente diferentes, como por exemplo Alimentos e Bebidas e entretenimento e diversão, ficou faltando nessa perspectiva objetivos que garantissem que esses setores ou essas unidades de negócios estivessem focados nos

mesmos interesses. Os objetivos definidos para garantir esse relacionamento setorial foram Melhorar comunicação interna e externa e Maximizar Sinergia: integração entre áreas.

Não poderia ser esquecido que o Beach Park está inserido em uma comunidade que vive turismo devido às suas belas praias e dunas e por isso não poderia deixar de existir um objetivo voltado à esta questão. Criou-se então o objetivo Preservar meio ambiente.

E para finalizar a perspectiva dos processos, e garantir a meta central que foi definida como crescer de forma sustentada, criou-se dois objetivos voltados a promover tal crescimento sem que o mesmo prejudicasse o serviço e os produtos oferecidos. Esses dois objetivos definidos foram: Garantir infra-estrutura e Estar sempre inovando.

Chegou-se enfim na perspectiva de crescimento e aprendizagem, onde se garante a base. Em outras palavras, precisava-se definir objetivos que garantissem tudo aquilo que deveria estar bem e pronto para que os processos possam ser realizados de forma a garantir as perspectivas de clientes e financeiras.

Para que essa perspectiva pudesse realmente formar uma base a contento e, além disso, promover o crescimento da equipe, observou-se que três itens deveriam ser atendidos, sendo eles funcionários, informações para viabilizar o trabalho e a informatização dos processos. Com relação aos funcionários, observou-se ainda que dois pontos se faziam importantes. O primeiro era contratar bem, pois existia uma dificuldade em se conseguir pessoas qualificadas para formar a equipe. O segundo era desenvolver e capacitar a equipe contratada, fazendo com que a equipe respondesse às necessidades que os processos exigiam para garantir o serviço diferenciado na buscado na perspectiva de clientes.

Isso fez com que quatro objetivos fossem desenvolvidos nesta última perspectiva, sendo eles: Ter pessoal qualificado, motivado e consciente, Adequar perfil aos cargos, Ter agilidade e confiabilidade na informação e Ter suporte de TI aos processos de negócios.

Definido isso, formatou-se enfim o mapa estratégico para o complexo conforme pode ser visto na figura 6.

Após definido o mapa estratégico, coube a cada gestor disseminar as informações e envolver suas equipes nos conceitos do BSC, sua estratégia, as metas da empresa, os objetivos e os indicadores de cada objetivo.

Durante todo período de implantação, realizou-se reunião mensal com os gestores e esses realizaram reuniões mensais com suas equipes, para avaliação dos indicadores e planejamento do mês seguinte.

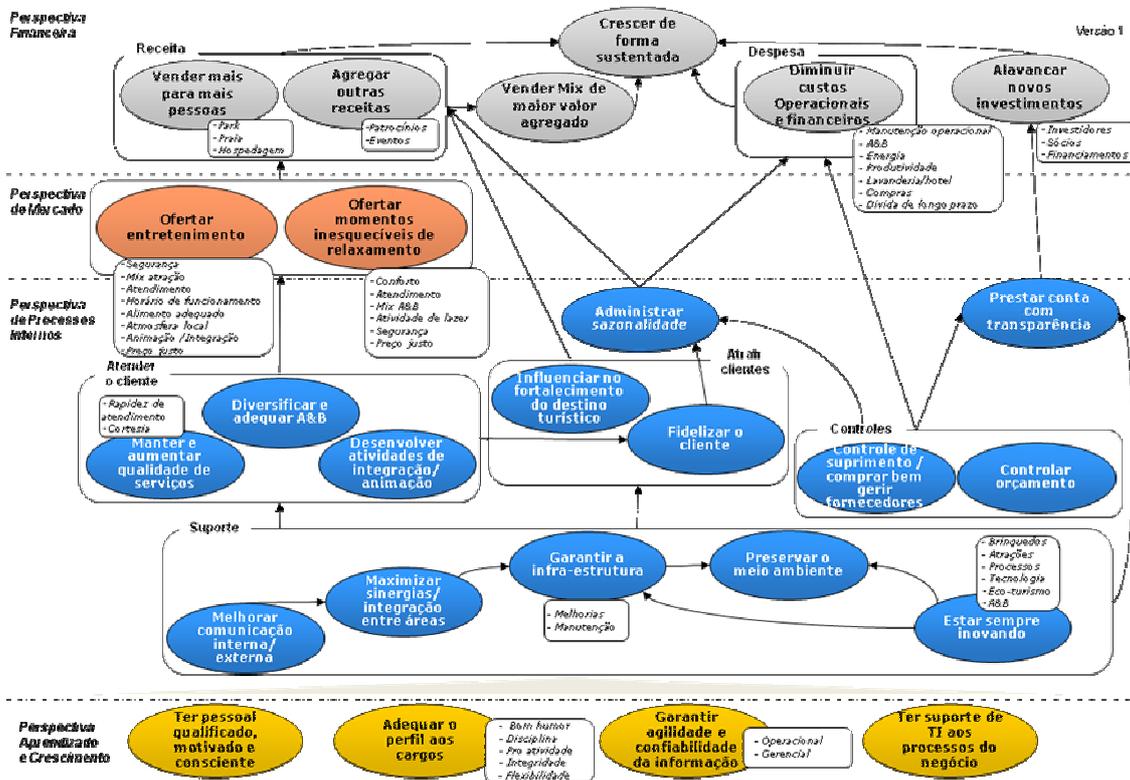


Figura 6: Mapa estratégico corporativo

Fonte: Arquivos eletrônicos da empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A (2009).

Os resultados atingidos, bem como o mapa estratégico foram disponibilizados em intranet para Diretores, gerentes, coordenadores e supervisores, que também receberam a responsabilidade de alimentação das informações a serem divulgadas por esta ferramenta.

Nenhum plano de reconhecimento foi desenvolvido, como também não ocorreu nenhum treinamento ou desenvolvimento de pessoas, seja para conhecimento dos conceitos do BSC ou para desenvolvimento profissional ou pessoal.

Os gestores entrevistado comentaram que a implantação foi cancelada quando seria elaborado um plano de divulgação do BSC, tendo como motivo a convicção do executivo principal da empresa de que o BSC não estava conseguindo se comunicar e sua aplicação não era consistente e não gerava um resultado efetivo por ser muito teórico e administrativo, tornando-se difícil sua aplicação na operação da empresa.

### 5.3 Análise dos Fatores Impeditivos na Implantação do BSC

Para avaliar a implantação do BSC na empresa Beach Park Hotéis e turismo S/A e identificar os verdadeiros motivos para que esta ferramenta não atingisse os resultados esperados pela direção desta empresa, foi realizada uma pesquisa com parte dos colaboradores que já faziam parte do quadro de funcionários no período de implantação.

Nesta pesquisa, foi tabulado separadamente o resultado encontrado para cada nível hierárquico, pois desta forma se torna possível identificar problemas na distribuição da informação ou na multiplicação do conhecimento, sendo apontado exatamente até qual nível hierárquico o *Balanced Scorecard* conseguiu atingir.

Foram pesquisados 61 colaboradores, distribuídos nos níveis hierárquicos conforme apresentado no quadro 4.

Quantidade de pesquisas realizadas		
	Quantidade	Percentual
<b>Diretores e Gerentes</b>	7	11%
<b>Supervisores</b>	8	13%
<b>Coordenadores</b>	6	10%
<b>Outros</b>	40	66%
<b>Totalizador</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Quadro 4: Quantidade de pesquisas realizadas**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

A segunda pergunta realizada na pesquisa foi o tempo de empresa de cada colaborador, conforme mostra o quadro 5, tendo sido descartadas todas as pesquisas que apresentavam colaboradores com menos de três anos, tempo de empresa necessário para que este colaborador possa ter tido tempo para vivenciar a implantação do BSC, tendo em vista que o mesmo foi abortado dois anos e meio atrás.

<b>Tempo de empresa</b>				
	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	29%	71%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	50%	13%	38%
<b>Coordenadores</b>	0%	17%	67%	17%
<b>Outros</b>	0%	72%	20%	8%
<b>Totalizador</b>	0%	59%	30%	11%

**Quadro 5: Tempo de empresa**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Outra pergunta realizada na pesquisa, conforme mostra o quadro 6, foi a participação na implantação do BSC. Neste quadro, pode-se iniciar um entendimento de que o BSC foi mantido quase que exclusivamente nas gerências, tendo 100% de respostas positivas contra apenas 25% dos supervisores e zero dos coordenadores e de outras funções.

Manter o BSC somente nos níveis mais altos gerou na empresa um total desconhecimento dos conceitos desse modelo e dos objetivos por parte da equipe e dificultou que a estratégia fosse comunicada.

Essa centralização também faz com que a estratégia fosse construída sem a análise das reais necessidades de cada setor, criando, em alguns casos, a impossibilidade na implantação do mesmo.

Essa mesma realidade é observada no quadro 7. A estratégia não foi discutida por todos. Exatos 61% dos pesquisados sequer ouviram falar em estratégia e outros 23% foram apenas comunicados da mesma. Como visto nos capítulos 2 e 3, o conhecimento da estratégia é fundamental para a implementação do BSC, pois não se pode fazer com que uma equipe chegue a um resultado se essa equipe não entende qual o caminho que percorrerá para chegar à tal resultado.

Participou da implantação do BSC?		
	Sim	Não
<b>Diretores e Gerentes</b>	100%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	75%
<b>Coordenadores</b>	0%	100%
<b>Outros</b>	0%	100%
<b>Totalizador</b>	15%	85%

**Quadro 6: Implantação do BSC**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

A estratégia foi discutida por todos?			
	Sim, foi discutida antes da implantação	Não, apenas foi comunicada	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	86%	14%	0%
<b>Supervisores</b>	38%	38%	25%
<b>Coordenadores</b>	0%	67%	33%
<b>Outros</b>	3%	15%	82%
<b>Totalizador</b>	16%	23%	61%

**Quadro 7: Discussão da estratégia**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

No quadro 8 vê-se que essa correção também não foi executada. Apenas 21% da equipe participou dessas reuniões, sendo que, na sua maioria, estavam os gerentes e supervisores. 61% da equipe de base nem sequer tomou conhecimento da existência dessas reuniões ou do que era discutido e decidido nas mesmas.

O quadro 9 mostra um outro problema sério na implantação do modelo de gestão. Ao ser perguntado se o BSC era aplicado visando o benefício de todos os setores, 65% afirmaram não ter tomado conhecimento dessa implantação e 20 % afirma que o BSC era voltado com mais intensidade para alguns setores. O curioso é que, diferente de outros casos estudados que apresentaram essa diferença entre setores, nenhum pesquisado apresentou resposta que voltasse a aplicação do BSC para os setores de RH ou de TI, setores normalmente privilegiados na implantação deste modelo.

<b>Você participou das reuniões mensais de avaliação dos resultados?</b>			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	100%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	63%	12%
<b>Coordenadores</b>	50%	50%	0%
<b>Outros</b>	2%	30%	68%
<b>Totalizador</b>	21%	33%	46%

**Quadro 8: Participação nas reuniões mensais**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Não se pode afirmar que isso se deu por falta de envolvimento desses setores, tendo em vista que o coordenador de implantação do BSC era também gerente de TI, sendo assim, conclui-se que essa diferenciação se deu por conta da formatação do mapa estratégico devido a não participação de todos os setores nesta fase da implantação.

Kaplan e Norton, por várias vezes em seus trabalhos, afirmam que não existe possibilidade de se implementar uma estratégia sem visão ou missão bem definidos.

Visão e Missão nada mais são do que a tradução dessas metas. Aonde se quer chegar, como se quer ser conhecido, valores importantes para se manter a cultura organizacional corroborando com o crescimento sustentável da empresa.

<b>Na sua opinião, o BSC era voltado com mais intensidade para algum setor específico?</b>					
	Sim, para TI	Sim, para RH	Sim, para alguns setores	Não, estava voltado para todos os setores	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	0%	57%	43%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	0%	50%	25%	25%
<b>Coordenadores</b>	0%	0%	33%	33%	34%
<b>Outros</b>	0%	0%	5%	5%	90%
<b>Totalizador</b>	0%	0%	20%	15%	65%

**Quadro 9: Participação dos setores**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

No quadro 10 pode-se concluir que esse foi o erro central da empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A durante a implementação do BSC. Apesar de 5% dos entrevistados afirmarem conhecer bem a visão e a missão da empresa, essas não existiam. Não estava definido qual seria o ponto exato para qual a estratégia deveria seguir sem deixar a empresa navegar à deriva em sua estratégia.

Essa falta de definição da missão e visão pode ser confirmada no quadro 11. 68% dos colaboradores não conheciam as verdadeiras necessidades da empresa, sendo que 71% dos gerentes e diretores se julgaram conhecedores dessas necessidades.

O BSC trabalha com base na possibilidade de se relacionar os objetivos através de causas e efeitos. As perspectivas se relacionam no momento que se entende que os objetivos de uma perspectiva irão afetar direta ou indiretamente o resultado de objetivos de outras perspectivas.

O quadro 12 mostra que 86 % dos gerentes e 38% dos supervisores, grupos que participaram da definição da estratégia, julgaram que as relações de causa e efeito dos

objetivos proporcionavam apenas razoavelmente um entendimento desses objetivos, enquanto 67% dos entrevistados jamais ouviram falar em relações de causa e efeito.

<b>Você conhece bem a visão e a missão da empresa?</b>			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	14%	86%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	25%	50%
<b>Coordenadores</b>	0%	83%	17%
<b>Outros</b>	0%	38%	63%
<b>Totalizador</b>	5%	43%	52%

**Quadro 10: Visão e missão**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

<b>O mapa estratégico corporativo do BSC traduzia as verdadeira necessidades da empresa?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	71%	29%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	13%	35%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	33%	0%	50%
<b>Outros</b>	3%	10%	5%	82%
<b>Totalizador</b>	13%	16%	3%	68%

**Quadro 11: Necessidades X mapa estratégico**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Esse não conhecimento das relações de causa e efeito é confirmado no quadro 13, onde 57% dos gerentes afirmam que conheciam razoavelmente a diferença das quatro perspectivas enquanto 79% dos pesquisados jamais souberam que o mapa estratégico era dividido em perspectivas ou o que significava cada uma dessas perspectivas.

O quadro 14 mostra outro erro fatal da empresa que foi a distribuição da informação.

Todo modelo de gestão por indicadores só sobrevive se todas as informações estiverem disponíveis, pois seu andamento depende da leitura dos resultados de seus indicadores. Para o BSC isso se faz ainda mais importante, pois cada indicador balanceado só pode ser lido e entendido se suas informações e as informações de outros indicadores puderem ser lidas também.

Neste quadro 14, vê-se que 79% dos pesquisados não tinham acesso às informações ou não sabiam da existência dessas informações, enquanto outros 16% conseguiam acessar tais informações, porém somente após longa espera.

<b>As relações de causa e efeito entre os objetivos eram coerentes e proporcionavam um entendimento maior acerca dos objetivos?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	14%	86%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	38%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	0%	67%	0%	33%
<b>Outros</b>	0%	10%	5%	85%
<b>Totalizador</b>	2%	28%	3%	67%

**Quadro 12: Relações de causa e efeito**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

<b>A diferença entre as quatro perspectivas e o motivo de cada objetivo estar relacionado à uma delas era entendido por você e por sua equipe?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	29%	57%	0%	14%
<b>Supervisores</b>	0%	35%	0%	65%
<b>Coordenadores</b>	0%	17%	0%	83%
<b>Outros</b>	0%	5%	5%	90%
<b>Totalizador</b>	3%	15%	3%	79%

**Quadro 13: Entendimento das perspectivas**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Apenas 29% dos gerentes e 13% dos supervisores encontraram facilidade de acessar essas informações, número de pessoas inferior até mesmo do número de colaboradores que participaram da implantação do BSC.

Conforme visto no capítulo 3, a disputa de poder pode ser uma das maiores causas do desaparecimento das informações.

No início deste capítulo foi relatado que o BSC foi implantado após a contratação de um Gestor profissional para assumir a administração da empresa que, até então era feita por um dos sócios. Essa contratação fez com que toda a equipe passasse por um período de incertezas, pois profissionais estava sendo trocados enquanto outros conquistavam posição de destaque junto à nova diretoria.

Esse momento gerou uma necessidade entre os diretores, gerentes e supervisores de garantir sua continuidade dentro da empresa e essa garantia se deu através de disputas de poder e conquista de espaço dentro da empresa, o que explica o desaparecimento das informações necessárias para esta implementação.

<b>Todas as informações de que necessitava estavam disponíveis?</b>				
	Sim	Sim, porém o tempo para recebê-las era longo	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	29%	43%	0%	28%
<b>Supervisores</b>	13%	25%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	0%	33%	0%	67%
<b>Outros</b>	0%	8%	5%	87%
<b>Totalizador</b>	5%	16%	3%	76%

**Quadro 14: Disponibilidade das informações**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

O quadro 15 apenas vem confirmar a não participação da equipe na implementação do modelo de gestão BSC. 72% dos entrevistados ou não concordavam que os indicadores traduziam as necessidades dos objetivos ou não conheciam tais indicadores. Dos 29% que conheciam os indicadores e suas relações com os objetivos, 16%, incluindo deste percentual 86% dos gerentes e diretores, julgavam que os indicadores traduziam apenas razoavelmente as necessidades dos objetivos.

Uma curiosidade é demonstrada neste quadro. 67% dos coordenadores consideravam que os indicadores traduziam totalmente as Necessidades dos objetivos. Essa função de coordenador não existe em algumas unidades de negócios, sendo quase que uma exclusividade da unidade de negócios Mariuba Suítes Resort, unidade essa que montou um mapa estratégico próprio e desenvolveu suas próprias reuniões de avaliação da estratégia, confirmando a importância da participação de toda equipe no desenvolvimento da implementação do BSC.

O quadro 16 confirma a afirmação feita anteriormente, que fala sobre a aplicação mais voltada para alguns setores. Dos 29% que conheciam os indicadores, 18% afirmam que, quando aplicados a mais de um setor, o mesmo era medido de forma desigual, minimizando os esforços para o atingimento em alguns casos e dificultando para outros.

<b>Os indicadores dos objetivos traduziam as verdadeiras necessidades de cada objetivo?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	14%	86%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	13%	25%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	67%	0%	0%	13%
<b>Outros</b>	5%	5%	5%	85%
<b>Totalizador</b>	13%	16%	3%	68%

**Quadro 15: Indicadores X objetivos**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Quando aplicado de forma errada, o BSC não consegue atingir seu maior objetivo que é o de gerar um crescimento na empresa, porém, como o próprio Kaplan afirma, 60% das empresas que aplicam o BSC não atingem seus objetivos financeiros por problemas de implantação ou execução. Com uma implantação tão debilitada, o resultado da implantação na empresa Beach Park Hotéis e Turismo S/A não poderia ser um caso de sucesso.

<b>Os indicadores comuns a mais de um setor eram medidos de forma igual?</b>			
	Sim, existia coerência.	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	43%	43%	14%
<b>Supervisores</b>	13%	25%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	33%	50%
<b>Outros</b>	5%	10%	85%
<b>Totalizador</b>	11%	18%	71%

**Quadro 16: Medição de indicadores comuns**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

No quadro 17 verifica-se que 77% dos pesquisados não perceberam nenhum crescimento em seus setores durante a implantação do BSC, enquanto outros 18% perceberam apenas um crescimento razoável.

No quadro 18 começa aparecer a terceira grande causa do fracasso da implantação do BSC. Foi demonstrado nos quadros anteriores que a falta de missão e visão e o não envolvimento da equipe geraram uma avalanche de resultados mal sucedidos, porém esse terceiro motivo foi, no entendimento deste estudo, o motivo central para que os demais ocorressem.

<b>Você percebeu algum crescimento de seu setor durante a utilização do BSC?</b>				
	Sim, muito	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	14%	43%	43%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	25%	13%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	33%	33%	17%
<b>Outros</b>	3%	10%	13%	74%
<b>Totalizador</b>	5%	18%	18%	59%

**Quadro 17: Crescimento observado**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Neste quadro 18 pode ser verificado que 71% dos entrevistados não conheciam as propostas e conceitos do BSC e outros 26% conheciam razoavelmente. Este quadro também mostra que nenhum gerente ou supervisor conhecia esses conceitos e propostas.

Pode-se concluir então que a disseminação do BSC não foi bem executada, tarefa de responsabilidade da consultoria contratada.

Se o modelo não é entendido não pode ser bem aplicado, isso é uma regra básica. Tendo em vistas as respostas à essa pergunta na pesquisa realizada, pode-se concluir que a

consultoria não estava preparada para implantar o BSC em uma empresa do porte da pesquisada.

O quadro 19 praticamente repete os resultados do quadro 18, o que já era esperado, pois nenhum gestor apoiaria um modelo de gestão que desconhece, pois se assim o fizesse, estaria pondo em risco sua existência dentro da empresa.

O mesmo resultado também se observa no quadro 19, onde 89% dos pesquisados afirma que nenhum ou somente alguns gestores respeitavam e apoiavam o comitê de implantação do BSC.

Os quadros 20 e 21 confirmam os primeiros quadros apresentados. O quadro 20 mostra que 82% dos colaboradores não entendiam o BSC e 78% não tinha conhecimento de seus objetivos.

Se os gestores não entenderam os conceitos do BSC e foram responsáveis em multiplicar esse conhecimento, como poderiam os demais colaboradores entender o mesmo?

<b>Os gestores da empresa conheciam bem a proposta do BSC e aplicavam seus conceitos no dia a dia?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	71%	14%	15%
<b>Supervisores</b>	0%	31%	0%	69%
<b>Coordenadores</b>	17%	50%	0%	33%
<b>Outros</b>	3%	13%	5%	79%
<b>Totalizador</b>	3%	26%	5%	66%

**Quadro 18: Gestores X BSC**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Os gestores da empresa apoiavam a implantação e acreditavam no BSC?				
	Totalmente	Razoavelmente	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	43%	57%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	38%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	33%	50%	0%	17%
<b>Outros</b>	5%	5%	5%	85%
<b>Totalizador</b>	11%	20%	3%	66%

**Quadro 19: Apoio dado pelos gestores para o BSC**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Os gestores aceitavam e respeitavam os direcionamentos do comitê do BSC?				
	Sim	Somente alguns	Não, havia resistência	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	43%	29%	14%	14%
<b>Supervisores</b>	13%	13%	13%	61%
<b>Coordenadores</b>	17%	50%	0%	33%
<b>Outros</b>	5%	5%	5%	85%
<b>Totalizador</b>	11%	13%	7%	69%

**Quadro 20: Apoio dado pelos gestores ao comitê do BSC**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Essa pesquisa conclui que a base da implantação não foi bem executada. Não houve preparo suficiente dos gestores para essa implantação, assim como não foram claras as etapas de aprendizado que deveriam ter sido executadas pela consultoria contratada.

De maneira geral, nesses casos costumasse transferir a culpa para a falta de envolvimento da equipe, porém não se avalia em um primeiro momento se os consultores estão preparados para promover a educação que motivará esse envolvimento.

<b>Os colaboradores, de maneira geral, entendiam o que era o BSC?</b>				
	Totalmente	Razoavelmente	Não conheciam	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	57%	43%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	13%	38%	49%
<b>Coordenadores</b>	0%	17%	67%	20%
<b>Outros</b>	3%	10%	15%	72%
<b>Totalizador</b>	2%	16%	26%	56%

**Quadro 21: Entendimento dos colaboradores**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

No capítulo 3 foi citado que um dos motivos para o fracasso do BSC seria a falta de preparo da consultoria. Muitas vezes a consultoria contratada é extremamente experiente em BSC, porém nunca vivenciou a implantação em uma empresa do porte da qual está implantando no momento e essa nova realidade pode ser um fator decisivo para o sucesso. Independente da aplicação de um modelo de gestão, toda a equipe deve ser desafiada por metas, que serão lidas e entendidas como o resultado do trabalho. No quadro 22 vê-se que 61% dos colaboradores não tinham conhecimento das metas e 16% achava que as metas não eram desafiadoras.

Sem metas uma equipe não tem estímulo de crescimento e sem esse estímulo o resultado não acontece.

<b>Todos os colaboradores estavam cientes dos objetivos e metas da empresa e de seus setores?</b>				
	Sim	Parcialmente	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
Diretores e Gerentes	0%	43%	57%	0%
Supervisores	25%	0%	25%	50%
Coordenadores	0%	33%	33%	34%
Outros	5%	10%	15%	70%
Totalizador	7%	15%	23%	55%

**Quadro 22: Ciência dos colaboradores acerca dos objetivos**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

<b>As metas eram desafiadoras e estimulavam a equipe?</b>				
	Todas ou a maioria	Algumas	Poucas ou nenhuma	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
Diretores e Gerentes	0%	57%	43%	0%
Supervisores	13%	25%	13%	49%
Coordenadores	33%	17%	17%	33%
Outros	5%	5%	13%	77%
Totalizador	8%	15%	16%	61%

**Quadro 23: Metas definidas**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

A falta de envolvimento da equipe não aconteceu somente na implantação do BSC, pois, conforme mostra o quadro 23, as gerências da empresa, mesmo após a mudança do executivo principal, continuava centralizadora.

Os indicadores eram coerentes e traduziam os objetivos?				
	Sim	Eram coerentes, porém inatingíveis	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	72%	14%	14%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	25%	0%	50%
<b>Coordenadores</b>	33%	17%	0%	50%
<b>Outros</b>	5%	8%	10%	77%
<b>Totalizador</b>	18%	11%	8%	63%

**Quadro 24: Indicadores definidos**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Sem metas não há objetivos e sem objetivos não existem indicadores. Essa realidade fica clara no resultado obtido no quadro 24. 63% dos pesquisados não tinham nenhum conhecimento acerca de indicadores, 8% julgavam que os indicadores não traduziam os objetivos e outros 11% julgavam que os indicadores eram inatingíveis.

Como, de maneira geral, os colaboradores não conheciam ou não concordavam com os indicadores, fácil então é o entendimento dos quadros 25 e 26, que mostram que apenas 13% consideravam fácil medir os indicadores financeiros e 11% os indicadores não-financeiros.

Não cabe aqui uma análise da facilidade de medição desses indicadores, tendo em vista que está claro que o problema não era a forma de medir, mas sim a própria definição desses indicadores.

Se não existem metas, conforme demonstrado anteriormente, não pode existir plano de reconhecimento, conforme verificado no quadro 27. 85% das pessoas entrevistadas afirmam

que não existia um plano. 15% afirmam que esse plano existia, o que gera o entendimento que alguns setores possuíam plano próprio, mas isso não acontecia em toda a empresa.

Os indicadores financeiros eram fáceis de ser medidos?			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	72%	14%	14%
<b>Supervisores</b>	0%	38%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	33%	50%
<b>Outros</b>	5%	10%	85%
<b>Totalizador</b>	13%	16%	71%

**Quadro 25: Indicadores financeiros**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Os indicadores não-financeiros eram fáceis de ser medidos?			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	43%	43%	14%
<b>Supervisores</b>	13%	25%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	33%	50%
<b>Outros</b>	5%	10%	85%
<b>Totalizador</b>	11%	18%	71%

**Quadro 26: Indicadores não-financeiros**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Se não existem metas para desafiar os colaboradores é provável que não exista a vontade de que esses colaboradores se desenvolvam. Essa falta de vontade está demonstrada no quadro 28, onde 90% dos entrevistados afirmam não existir nenhum plano de desenvolvimento de pessoal voltado para o crescimento da equipe.

<b>Existia um plano de reconhecimentos ligado ao atingimento das metas?</b>				
	Sim	Sim, mas não era bem divulgado	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	0%	100%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	13%	13%	49%
<b>Coordenadores</b>	0%	33%	17%	50%
<b>Outros</b>	3%	8%	8%	81%
<b>Totalizador</b>	5%	10%	20%	65%

**Quadro 27: Plano de reconhecimento**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

<b>Existia um plano de desenvolvimento de pessoal ligado ao BSC?</b>				
	Sim	Sim, mas não era bem utilizado	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	0%	100%	0%
<b>Supervisores</b>	13%	13%	13%	61%
<b>Coordenadores</b>	17%	17%	33%	33%
<b>Outros</b>	0%	5%	8%	87%
<b>Totalizador</b>	3%	7%	21%	69%

**Quadro 28: Plano de desenvolvimento de pessoal**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Na pesquisa realizada foi questionado sobre o tempo de implantação. Como verificado nas respostas anteriores, a grande maioria dos pesquisados não participou ou não tomou conhecimento dessa implantação, o que explica o resultado encontrado no quadro 29, que mostra que apenas 8% dos pesquisados considerou o tempo destinado para a implantação como suficiente.

Por não conhecerem também o modelo, apenas 3% dos pesquisados considerou o BSC como um modelo completo que atenderia as necessidades da empresa, conforme demonstrado no quadro 30.

Neste mesmo quadro 30, observa-se que 23% dos pesquisados considera o BSC um modelo de gestão adequado para esta empresa, desde que sofra algumas alterações para então poder atender todas as necessidades do Beach Park Hotéis e Turismo S/A.

Na sua opinião, o tempo de implantação do BSC foi:				
	Curto e insuficiente	Bom	Longo em demasia	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
Diretores e Gerentes	58%	14%	14%	14%
Supervisores	38%	0%	0%	62%
Coordenadores	0%	17%	0%	83%
Outros	5%	8%	5%	82%
Totalizador	15%	8%	5%	72%

**Quadro 29: Tempo de implantação**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

Mais uma vez fica claro que a gestão da empresa era centralizadora. Quando questionados sobre o que ocorreu com as ferramentas administrativas após a implantação do BSC, 68% dos entrevistados afirmaram não conhecer as ferramentas utilizadas anteriormente.

Enfim a pesquisa passa a tratar daquele que, para este trabalho, foi o motivo principal do fracasso da implantação, a consultoria contratada.

<b>No seu entendimento, o BSC é um modelo de gestão completo e que atende as necessidades de sua empresa?</b>				
	Sim, ele é	Sim, mas precisa adaptações	Não, ele não é	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	0%	57%	43%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	38%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	17%	50%	0%	33%
<b>Outros</b>	3%	10%	8%	79%
<b>Totalizador</b>	3%	23%	10%	64%

**Quadro 30: Percepção sobre o modelo BSC**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

No quadro 32 verifica-se que 73% dos pesquisados sequer chegou a tomar conhecimento de tal consultoria, 3% julgava que a consultoria não estava preparada para implantar o BSC e ainda 11% afirma que a consultoria não estava preparada para transmitir seus conhecimentos.

Como citado anteriormente, uma vez que a consultoria não conseguiu fazer com que os gestores entendessem os conceitos do BSC, não seria possível que esses gestores multiplicassem seus aprendizados a respeito do assunto ou envolvessem suas equipes na execução do planejamento estratégico construído, mesmo sendo esse um planejamento desenvolvido apenas por alguns integrantes do corpo de funcionários da empresa.

Essa deficiência da consultoria é demonstrada também no quadro 33, que mostra que apenas 2% dos pesquisados considerou que esta conseguiu desempenhar bem seu papel durante a implantação do BSC, orientando e esclarecendo os colaboradores para um total entendimento do modelo de gestão BSC.

<b>A implantação do BSC fez com que alguma ferramenta administrativa precisasse ser ajustado ou abandonado?</b>			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	71%	29%	0%
<b>Supervisores</b>	38%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	33%	0%	67%
<b>Outros</b>	8%	13%	79%
<b>Totalizador</b>	21%	11%	68%

**Quadro 31: BSC X Ferramentas administrativas**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

<b>A consultoria contratada para aplicação conhecia bem o BSC?</b>				
	Conhecia e transmitia	Conhecia, mas não transmitia	Não conhecia	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	57%	43%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	13%	25%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	0%	0%	0%	100%
<b>Outros</b>	8%	5%	5%	82%
<b>Totalizador</b>	13%	11%	3%	73%

**Quadro 32: Consultoria contratada**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

<b>A consultoria conseguiu executar bem seu papel durante a implantação, estando sempre presente e atuante, esclarecendo e orientando em todas as necessidades?</b>				
	Sempre	Às vezes	Nunca	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	14%	72%	14%	0%
<b>Supervisores</b>	0%	25%	13%	62%
<b>Coordenadores</b>	0%	17%	0%	83%
<b>Outros</b>	0%	10%	8%	82%
<b>Totalizador</b>	2%	20%	8%	64%

**Quadro 33: Papel da consultoria**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

<b>Você concordou com a decisão de substituir o BSC por outro modelo de gestão?</b>			
	Sim	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	71%	29%	0%
<b>Supervisores</b>	25%	13%	62%
<b>Coordenadores</b>	50%	0%	50%
<b>Outros</b>	13%	8%	79%
<b>Totalizador</b>	25%	10%	65%

**Quadro 34: Substituição do BSC por novo modelo**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

O quadro 34 mostra um resultado totalmente previsível depois da leitura do restante da pesquisa. Apenas 10% dos pesquisados achavam que o modelo de gestão do BSC não deveria

ter sido substituído, contra 25% que concordou com a substituição e outros 65% que nem sequer tomaram conhecimento dessa substituição.

Após a substituição, uma nova consultoria foi contratada para implantação do novo modelo de gestão. Essa nova consultoria dividiu a implantação em etapas e, para cada etapa executada, um programa de educação foi aplicado, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

O resultado desse trabalho está demonstrado no quadro 35, que mostra que apenas 3% dos entrevistados não julgam que o novo modelo está sendo mais eficiente do que o BSC.

<b>Em sua opinião, o modelo de gestão que substituiu o BSC está sendo mais eficiente?</b>				
	Sim	Parcialmente	Não	Nunca ouvi falar sobre esse assunto
<b>Diretores e Gerentes</b>	86%	14%	0%	0%
<b>Supervisores</b>	38%	0%	0%	62%
<b>Coordenadores</b>	33%	33%	0%	34%
<b>Outros</b>	13%	5%	5%	77%
<b>Totalizador</b>	26%	8%	3%	63%

**Quadro 35: Satisfação com o novo modelo**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).**

#### **5.4 Síntese dos Principais Erros na Implantação do BSC**

Após a aplicação da pesquisa de campo, ficou claro para este pesquisador que três erros foram cometidos durante a implantação do BSC na empresa estudada.

O primeiro erro foi contratar uma consultoria sem a devida investigação da carta de clientes da mesma. A empresa contratada, por mais experiência que tinha em BSC, não estava preparada para adequar-se às necessidades da empresa estudada e dessa forma não conseguiu garantir que o conceito fosse absorvido pelos gestores, nem tão pouco conseguiu fazer com que esse conceito passasse do nível de gestão para o nível intermediário e o nível da operação.

Em determinado momento se percebeu que não estava acontecendo um entendimento do modelo e sua multiplicação na empresa. Neste momento, onde a consultoria deveria recuar e tentar corrigir essas falhas, a mesma optou em dar um passo à frente e tentar divulgar o modelo para a base, o que fez com que o executivo principal da empresa estrategicamente abortasse a implantação do BSC, conforme o mesmo relatou na entrevista realizada.

O segundo erro cometido foi à inexistência de Visão e Missão claras para empresa e para seus colaboradores. Tentou-se montar um mapa estratégico sem se conhecer aonde a empresa deveria chegar.

Não existe estratégia sem um destino conhecido e esse destino pretendido está escrito na missão e na visão da empresa.

O terceiro erro foi a não participação de toda a equipe no processo de implantação. Acostumados com um modelo de administração centralizador, e envolvidos pela disputa de poder, os gestores mantiveram o BSC restrito para eles, deixando os demais níveis hierárquicos da empresa na ignorância absoluta sobre o modelo que se pretendia implantar. Além de não disso, mantiveram o máximo possível de informações guardadas impossibilitando o sucesso do BSC ou de qualquer outro modelo que fosse implantado.

Ligando essas informações ao histórico da empresa e às mudanças pela qual essa estava passando, esse trabalho finalmente conclui que o principal motivo para o fracasso desta implantação foi ter iniciado esse processo durante um período de transição, não estando à empresa e nem tão pouco seus gestores preparados para receber o modelo pretendido.

## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho foi realizada a discussão e síntese, a partir de uma pesquisa bibliográfica de estudos de casos de várias empresas que fracassaram em suas implantações do modelo *Balanced Scorecard*, seja durante o processo de implantação ou depois da implantação encerrada.

Implantar um modelo de gestão em uma empresa significa realinhar a cultura organizacional, reescrever valores e fazer com que pessoas aprendam a conviver com novas rotinas e novas tarefas. Toda essa mudança pode ser feita de maneira indolor, desde que se esteja preparado para isso e seja feito o planejamento adequado de todo processo de implantação.

Outro fator importante é a educação dos colaboradores, pois, antes de se realinhar a cultura organizacional, deve-se fazer com que todos entendam e aceitem as modificações que serão implantadas, ou pelo menos que entendam que a mudança será promovida para gerar um benefício para todos.

Considerando-se esta questão e as pesquisas bibliográficas de campo, conclui-se, então, que vários são os motivos que podem levar uma empresa a fracassar na implantação de um modelo de gestão.

Basicamente, quando se busca entender esses motivos, chega-se a conclusão de que todos eles são conseqüências de cinco fatores:

- 1) Falta de envolvimento da equipe;
- 2) Falta de preparo da empresa;
- 3) Disputa pelo poder;
- 4) Despreparo da consultoria contratada;
- 5) Não existência de missão e visão.

Esses cinco fatores acabam sendo os causadores dos vinte e seis fatores apresentados no capítulo 3 e foram também os responsáveis pelo fracasso da empresa estudada.

Na formulação do problema deste trabalho, se perguntou se o modelo do BSC aplicado sem nenhuma adaptação pode suprir as necessidades de uma empresa. Tanto na pesquisa relatada no capítulo 5, bem como na leitura da literatura referente a outros casos, como, por exemplo, o da Petrobrás, nota-se que o modelo do BSC deve sempre ser ajustado para a realidade de cada empresa. Ambos devem se ajustar, tanto a empresa, que deverá adotar o novo modelo, e o BSC, que deverá contemplar as reais necessidades e particularidades da empresa para poder ser moldado a ela e não entrar em rota de colisão com a mesma.

Ainda na proposta deste trabalho, elencou-se quatro objetivos secundários a serem atendidos, sendo eles:

- 1) Analisar os fatores impeditivos para que a equipe entenda a estratégia da empresa;
- 2) Identificar os fatores impeditivos para a implantação do mapa estratégico dividido em perspectivas;
- 3) Avaliar os fatores impeditivos para a utilização da leitura de resultados através de indicadores balanceados;
- 4) Analisar a responsabilidade da equipe de implantação do BSC sobre o fracasso do modelo antes que o mesmo esteja totalmente implementado.

Para que uma equipe entenda a estratégia da empresa quatro elementos são necessários, a comunicação, a educação e a motivação. Desta forma, o papel da consultoria contratada e o envolvimento dos gestores no processo de implantação são os dois fatores que podem impedir o perfeito entendimento da estratégia por parte da equipe.

Essa estratégia deve ser implantada através de um mapa, que distribua os objetivos em perspectivas e trace uma relação de causa e efeito entre esses objetivos. Se esse mapa não for bem desenhado, sua implantação será seguida de fracasso.

Para que esse mapa seja a tradução real das necessidades da empresa, é preciso que sua confecção seja através de um processo cuidadoso de conhecimento das necessidades e negociações entre os setores, para que este possa atender à todos sem distinção, permitindo assim uma aceitação geral.

Novamente, encontra-se o papel da consultoria e o envolvimento dos gestores como fatores impeditivos desse trabalho.

Uma vez desenhado um bom mapa se faz necessário escolher indicadores coerentes e promover uma leitura precisa de seus resultados. Essa leitura depende da disponibilidade das informações e da distribuição das mesmas para a equipe.

Em uma empresa centralizadora ou que esteja passando por um processo de disputa pelo poder essa situação deve ser agravada, pois a característica principal de empresas com esse perfil é o sumiço das informações.

Concluí-se então que o não envolvimento dos gestores é um fator impeditivo para uma boa leitura dos indicadores.

A equipe de implantação também pode ser prejudicada por essa vontade política, pois nessa situação, a tendência dos gestores é de não respeitar ou não apoiar as decisões tomadas por essa equipe.

O papel do executivo principal e da consultoria contratada, neste caso, é de extrema importância, pois eles serão responsáveis em ajudar tal comitê ganhar credibilidade frente à equipe.

Como se pode verificar, o não envolvimento da equipe, a disputa pelo poder, o despreparo da empresa e o despreparo da consultoria contratada podem ser fatores impeditivos para a realização das ações acima citadas.

Com base nisso, entende-se que mesmo estando com o modelo do BSC implantado corporativamente na empresa, ao tentar setorizar o modelo, existe um risco eminente de fracasso, podendo sim essa divisão vir a ser um fator impeditivo à implantação do modelo.

Em resumo, pode-se concluir com esse trabalho que:

- 1) O não envolvimento e participação de toda equipe é um fator impeditivo do sucesso na implantação do *Balanced Scorecard*.
- 2) A leitura dos indicadores balanceados pode ser um fator impeditivo do sucesso na implantação do *Balanced Scorecard*.

Desta forma, esse trabalho é finalizado confirmando a veracidade de seus pressupostos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Robert. **Deu certo! Como nasceu, cresceu e prosperou a McDonald's.** Rio de Janeiro: Record, 1977.

ANDRADE, Marcos; HOFFMAN, Valmir. Planejamento estratégico e o Balanced Scorecard: estudo de caso. XXIV Encontro nacional de engenharia de Produção. **Anais...** Florianópolis. 2004.

BEBER, Sidinei; RIBEIRO, José; NETO, Francisco. **Análise das causas do fracasso em implantações do BSC.** Artigo publicado na revista Produção on line, da UFSC. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

BORGES, Daniel; SCHINDLER Daniela. **Novo modelo de gestão estratégica.** o Balanced Scorecard e a dinâmica de sistemas. Monografia de Graduação no curso de Engenharia de Produção da Escola politécnica da UFRJ. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

BORNIA, Antônio; WERNKE, Rodney; LUNKES, Rogério. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas do modelo. IX Congresso Brasileiro de Custos **Anais...** Recife. 2002.

BURLIM, Lilian; CIA, Joanília. Transformando estratégia em resultado. um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced Scorecard – BSC. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

CALLADO, Aldo; CALLADO, Antônio; HOLANDA, Fernanda; LEITÃO, Carla. Caracterizando a utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

CARVALHO, Gisele; TOSTES, Fernando. A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

CHAGAS, Anivaldo. **O Questionário na pesquisa científica.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

CHÉR, Rogério. **A gerência de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CIMINO, Júlio Cezar. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora –MG. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Lucy Mary. **Modelo de apuração de resultados fundamentado na gestão econômica aplicado às empresas produtoras de confecções**. Dissertação de Mestrado do Programa de Mestrado Profissional em Controladoria da UFC. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2006

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Cláudia. **Estudo de caso. idéias importantes e referências**. Texto publicado no site [www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf) 2000. Geocities [S.I.], 2000. Disponível em <[http://geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://geocities.com/claudiaad/case_study.pdf)>2000 Acesso em 12 jan. 2008.

DIAS, Izabel; JÚNIOR, Idalberto. **Uma análise crítica ao modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) nas organizações**. Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

DICHTER, Ernest. **Espelho, espelho meu, existe gerente mais eficaz que eu?** São Paulo: McGraw – Hill, 1989.

EVERED, R. **So what is strategy?** Monterey: Naval Postgraduate School, 1980.

FALCONI, Vicente. **TQC: controle da qualidade total**. Minas Gerais: INDG Tecs, 1999.

FISHMANN, A; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRIGERI, Jadir; BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary. Um estudo sobre o uso das técnicas de simulação no processo de elaboração e execução dos planejamentos estratégico e operacional. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

GASPARETO, Alex et. al. **Implantação do Balanced Scorecard:** estudo de caso em empresa de consultoria. Artigo publicado na Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. V.12, n.1, pg. 1-13, Jan/Abr. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2007.

GOODE, Willian; HATT, Paul. **Métodos em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

HIKAGE, Oswaldo; SPINOLA, Mauro; LAURINDO, Fernando. **Software de Balanced Scorecard:** proposta de roteiro de implantação. Artigo publicado na Revista Produção da Escola Politécnica da USP, v. 16, n. 1, p. 140-160, jan/abr. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

JERONIMO, Cícero; RAMOS, Nicomedes; MOURA, Jaqueline. **Uma análise da implementação do BSC na Petrobras.** Artigo publicado na Revista Cadernos de Administração. V.1, n.1, jan/jun. São Paulo, 2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

----- **Organização orientada para a estratégia:** Como empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert. **Lucratividade e estratégia;** mensurando e administrando a lucratividade da sua estratégia. São Paulo: HSM, 2008.

QUINN, J. B. **Strategy change:** logical incrementalism. New York: Sloan Management review, 1978.

MARQUES, Cristina. **A utilização das ferramentas gerenciais nas indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecções na cidade de Teresina.** Dissertação de mestrado do programa de Mestrado Profissional em Controladoria da UFC. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.

MATOS, Eduardo Gomes. **Novos padrões de gestão empresarial**. Os desafios da competitividade. Fortaleza: Premium, 2004.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

----- **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCARTHY, John J. **Porque os gerentes falham**. São Paulo: McGrall – Hill, 1990.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MIYAUCHI, I. **Uma visão global da implementação do CWQC no Japão segundo o ponto de vista do ocidente**. Seminário internacional de TQC, São Paulo, 1986.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

NUINTIN, Adriano. **A avaliação de desempenho utilizando os preceitos do Balanced Scorecard**: o caso de uma organização produtora da commodity café. Artigo publicado no XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa. 2007.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

PAULA, Ana; SILVA, Ralph. **Balanced Scorecard**. o discurso da estratégia e o controle social nas organizações. ENANPAD 29, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROOM

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIETO, Vanderli; PEREIRA, Fábio; CARVALHO, Marly; LAURINDO, Fernando. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Artigo publicado na revista *Gestão & Produção*, da Escola Politécnica da USP. V. 13, n. 1, pg. 81 – 92, Jan /Abr. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

RAMOS, Jane. **Balanced Scorecard: o caso Embrapa**. Monografia de Pós-Graduação no curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas do Planalto Central. Luziânia: Faculdades Integradas do Planalto Central, 2005.

REDI, Renata. **Modelo de implementação da estratégia através do uso do Balanced Scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

REIS, Geraldo; COLAUTO, Romualdo; PINHEIRO, Laura. **Proposta de adaptação do Balanced Scorecard para órgãos públicos: um enfoque na Secretaria Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União**. [S.I]: [s.n.], 2007.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Paula Danyelle; SANTOS, Odilanei Moraes; PROCHNIK, Victor. Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard: A experiência da Petrobrás. Congresso CPC, [S.I.], **Anais...** 2009. Disponível em [www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/504.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/504.pdf). acesso em 29 abr. 2009.

SILVA, Simone; SELIG, Paulo; RIBEIRO, José Luis. Uma proposta para integrar a gestão do conhecimento ao Balanced Scorecard. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

SIQUEIRA, Marcos; PAMPLONA, Edson. Utilização das medidas de desempenho do TOC (Theory of Constraints) como instrumento de decisão. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa. uma história de sucesso empresarial made in Brazil**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENG, Peter M.. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TEIXEIRA, Júlio; PARIZOTTO, Leandro; LIMA, Mariomar. A inserção da variável ambiental no Balanced Scorecard: O caso de uma unidade de negócios da Petrobrás. XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** João Pessoa. 2007.

TOBIAS, Afonso. **Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa de varejo.** Dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Mackenzie. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

VITAL, Soraya. **Aplicação do Balanced Scorecard no planejamento do departamento de administração da UFSC.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

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

ZAN, Adriano. **Mudanças na contabilidade gerencial de uma organização:** Estudo de caso com diagnóstico institucional. Dissertação de mestrado do programa de Pós-graduação em ciências contábeis da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Bimensal, 1995.

Balanced Scorecard reafirma o papel do RH. **Revista profissões e negócios.** São Paulo, v. 12, n. 12, p. 22-27, set. 2006.

# *Apêndices*

Universidade Federal do Ceará  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade  
Mestrado Profissional em controladoria e Administração  
Apêndice A

Pesquisa sobre fatores importantes para optar pela não continuidade do BSC.

Caso não tenha conhecimento sobre o assunto perguntado, deixe em branco todas as alternativas.

**a) Dados sobre o pesquisado:**

1) Cargo que ocupa:

diretor  gerente  supervisor  coordenador  outros

2) Tempo de empresa:

menos que 3 anos  3 a 5 anos  5 a 10 anos  mais de 10 anos

**b) Envolvimento da equipe:**

3) Participou da implantação do BSC como membro do comitê de implantação os dos grupos de definição de metas e objetivos?

sim  não

4) A estratégia foi discutida com todos?

sim, foi discutida antes de ser implantada

não, foi apenas comunicada

5) Participou das reuniões mensais de avaliação de resultados?

sim  não

6) Os gestores da empresa conheciam bem a proposta do BSC e aplicavam seus conceitos no dia a dia?

Totalmente  Razoavelmente  Nunca

- 7) Os gestores da empresa apoiavam a implantação e acreditavam no BSC?  
( ) Totalmente ( ) Razoavelmente ( ) Nunca
- 8) Os gestores aceitavam e respeitavam os direcionamentos do comitê do BSC?  
( ) sim ( ) somente alguns ( ) não, havia resistência
- 9) Os colaboradores, de maneira geral, entendiam o que era o BSC?  
( ) Totalmente ( ) Razoavelmente ( ) Não conheciam
- 10) Todos os colaboradores estavam cientes dos objetivos e metas da empresa e de seus setores?  
( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não

**c) Estrutura da organização:**

- 11) Você conhece bem a missão e a visão da empresa?  
( ) Sim ( ) Não
- 12) O mapa estratégico corporativo do BSC traduzia as verdadeiras necessidades da empresa?  
( ) Totalmente ( ) Razoavelmente ( ) Nunca
- 13) Todas as informações de que necessitava estavam disponíveis?  
( ) sim ( ) sim, porém o tempo para recebê-las era longo ( ) não

**d) Implantação do BSC:**

- 14) As relações de causa e efeitos entre os objetivos eram coerentes proporcionavam um entendimento maior acerca dos objetivos?  
( ) Totalmente ( ) Razoavelmente ( ) Nunca
- 15) A diferença entre as quatro perspectivas e o motivo para cada objetivo estar relacionado a uma delas era entendido por você e pela equipe?  
( ) Totalmente ( ) Razoavelmente ( ) Nunca

16)A diferença entre as quatro perspectivas e o motivo para cada objetivo estar relacionado a uma delas era entendido por você e pela equipe?

Totalmente  Razoavelmente  Nunca

17)Na sua opinião, o tempo de implantação do BSC foi:

curto e insuficiente  Bom  longo em demasia

18)No seu entendimento, o BSC é um modelo de gestão completo e que atende as necessidades de sua empresa?

sim, ele é  sim, mas precisa adaptações  não, ele não é

19)A implantação do BSC fez com que alguma ferramenta administrativa precisasse ser ajustada ou abandonada?

sim  não

**e) Falha no processo ou nas definições dos objetivos:**

20)Os indicadores dos objetivos traduziam as verdadeiras necessidades de cada objetivo?

Totalmente  Razoavelmente  Nunca

21)Os indicadores comuns a mais de um setor eram medidos de forma igual?

sim, existia coerência  não

22)Você percebeu algum crescimento de seu setor durante a utilização do BSC?

sim, muito  Razoavelmente  Nunca

23)As metas eram desafiadoras e estimulavam a equipe?

Todas ou a maioria  algumas  poucas ou nenhuma

24)Os indicadores eram coerentes e traduziam os objetivos?

sim  eram coerentes, porém inatingíveis  não

25)Os indicadores financeiros eram fáceis de ser medidos?

sim  não

26)Os indicadores não-financeiros eram fáceis de ser medidos?

sim  não

27) Existia um plano de reconhecimentos ligado ao atingimento das metas?  
 sim, existia     sim, mas não era bem divulgado     não existia

28) Existia um plano de desenvolvimento de pessoal ligado ao BSC?  
 sim, existia     sim, mas não era bem utilizado     não existia

**f) Fatores externos:**

29) A consultoria contratada para aplicação conhecia bem o BSC e transmitia esse conhecimento?

conhecia e transmitia                       conhecia, mas não transmitia  
 Não conhecia

30) A consultoria conseguiu executar bem seu papel durante a implantação, estando sempre presente e atuante, esclarecendo e orientando em todas as necessidades?

Sempre     Às vezes     Nunca

31) Você concordou com a decisão de substituir o BSC por outro modelo de gestão?

Sim     Não

32) Em sua opinião, o modelo de gestão que substituiu o BSC está sendo mais eficiente?

Sim     Parcialmente     Não

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)