



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Monografia

BALANCED SORECARD: CONTRIBUIÇÕES DA
FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA E OS
PONTOS CRÍTICOS A SUA IMPLANTAÇÃO

Natália Machado Miceli
DRE: 104038250

Professor Orientador: Paulo Roberto Falcão - UFRJ

Rio de Janeiro
Maio – 2010

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	5
2.1	PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	5
3.	BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO.....	9
4.	AS CONTRIBUIÇÕES DA FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA	13
4.1	AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	15
4.2	MAPA ESTRATÉGICO: UM IMPORTANTE PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	18
5.	OS PONTOS CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC	21
6.	CONCLUSÕES	25

1. INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC), ferramenta criada na década de 90 por Robert Kaplan e David Norton, é fundamentado em teorias da Tecnologia da Informação (TI) e de práticas de gestão de serviços (Casalinho et al., 2007). É uma metodologia orientada para a gestão estratégica das organizações, com base em visão integrada e balanceada da estratégia empresarial ou social, traduzida em objetivos estratégicos específicos, sustentados em quatro perspectivas básicas: financeira, de cliente, de processos, e de aprendizado e crescimento, relacionadas entre si por meio de relações de causa e efeito (Costa, 2006).

Neves e Palmeira (2002) pontuam que o BSC é uma ferramenta de gestão capaz de potencializar o que os empresários tanto desejam: a união entre a discussão estratégica e o cotidiano das organizações. Segundo Kaplan e Norton (1996 apud Casalinho et al., 2007) o BSC possibilita o equilíbrio entre os seguintes fatores essenciais ao ambiente organizacional: objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrências, perspectivas interna e externa de desempenho. Na opinião dos referidos autores, o equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros é importante, pois tira o foco da gestão baseada apenas em indicadores financeiros.

A informação e o conhecimento são fatores estratégicos para o processo de gestão, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, o gerenciamento do desempenho e o equilíbrio organizacional. Exercem papel fundamental na manutenção da competitividade e no estabelecimento de uma cultura pró-desempenho, na qual a tecnologia é considerada a base para a mensuração e comparação, de acordo com as metas estabelecidas pela direção da organização. Não obstante, a globalização e o crescimento dos negócios propiciaram a fragmentação dos sistemas de informação dentro de cada organização, levando cada área a ter seus próprios sistemas e métodos de acompanhamento. Desse modo, sistemas gerais e integradores passaram a se caracterizar como recursos fundamentais e indispensáveis para promover a coesão de todas as áreas em torno de objetivos comuns, definidos pelos planejadores estratégicos de cada empresa (Hispanhol & Rodrigues, 2006).

A utilização de medidas de desempenho é fator indispensável ao processo de tomada de decisão, e, com essa finalidade, as ferramentas de gestão são fundamentais, principalmente no que tange aos processos administrativos. Em qualquer empresa, o processo de administração pode ser considerado como o esforço administrativo global que envolve a

tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e procedimentos, bem como a motivação de indivíduos ou grupos com o propósito de atingir de objetivos específicos. Para tanto, os gestores possuem a tarefa de elaborar o planejamento organizacional, partindo das experiências anteriores vivenciadas pela própria organização, das pesquisas de mercado, das investigações, dos dados estatísticos e das inferências oriundas de pesquisa, dentre outras estratégias (Marinho, 2006).

Diversas condições, como o aumento da concorrência, a evolução do mercado, novos produtos, novas formas organizacionais e a necessidade de conhecimento do concorrente, contribuíram para uma nova prioridade nas organizações, cujo foco vincula-se ao mercado, a melhoria contínua dos processos e o atendimento às necessidades dos clientes. Neste contexto, o planejamento e o controle empresarial são fundamentais à sobrevivência das organizações (Barros et al., 2008).

O presente trabalho tem como objetivos: (i) estudar a relevância do BSC para a estratégia organizacional, a partir de revisão bibliográfica e pesquisas disponíveis sobre o tema, em artigos científicos, dissertações e seminário; (ii) analisar os impactos e benefícios da ferramenta no planejamento e controle empresarial; (iii) identificar os principais obstáculos que dificultam a sua implantação.

2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO E GESTÃO

2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Há diversas e distintas definições para o termo “estratégia”. Ferreira (2001, apud Marinho, 2006) define estratégia como *“a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a objetivos específicos”*. Tal definição, apesar de restrita, refere-se a questões como recursos, condições e objetivos organizacionais. Barros et al. (2008) pontuam que as ações estratégicas e energias são orientadas para executar mudanças no estado de coisas, ou seja, nos processos e pessoas da organização..

Alguns autores utilizam metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros empregam os dois termos com significados bem distintos (Marinho e Selig, 2009). Segundo Quinn (1992 apud Marinho e Selig, 2009), a estratégia dificilmente é escrita de forma completa em algum lugar, sendo os processos para se atingir a estratégia total fragmentados, evolucionários e muito intuitivos.

Mintzberg et al. (2000) definem estratégia como *“um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”*. Os autores estendem sua análise caracterizando diferentes tipos de estratégia: pretendida, deliberada e realizada. Nesse contexto, as organizações, ao elaborarem planos para o futuro estabelecem a estratégia pretendida e quando extraem padrões do passado definem a estratégia realizada. Os autores postulam que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. As ações plenamente realizadas, no campo das estratégias pretendidas são denominadas de estratégias deliberadas. Reconhecem outras perspectivas para o termo, tais como: “Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados”; “estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”.

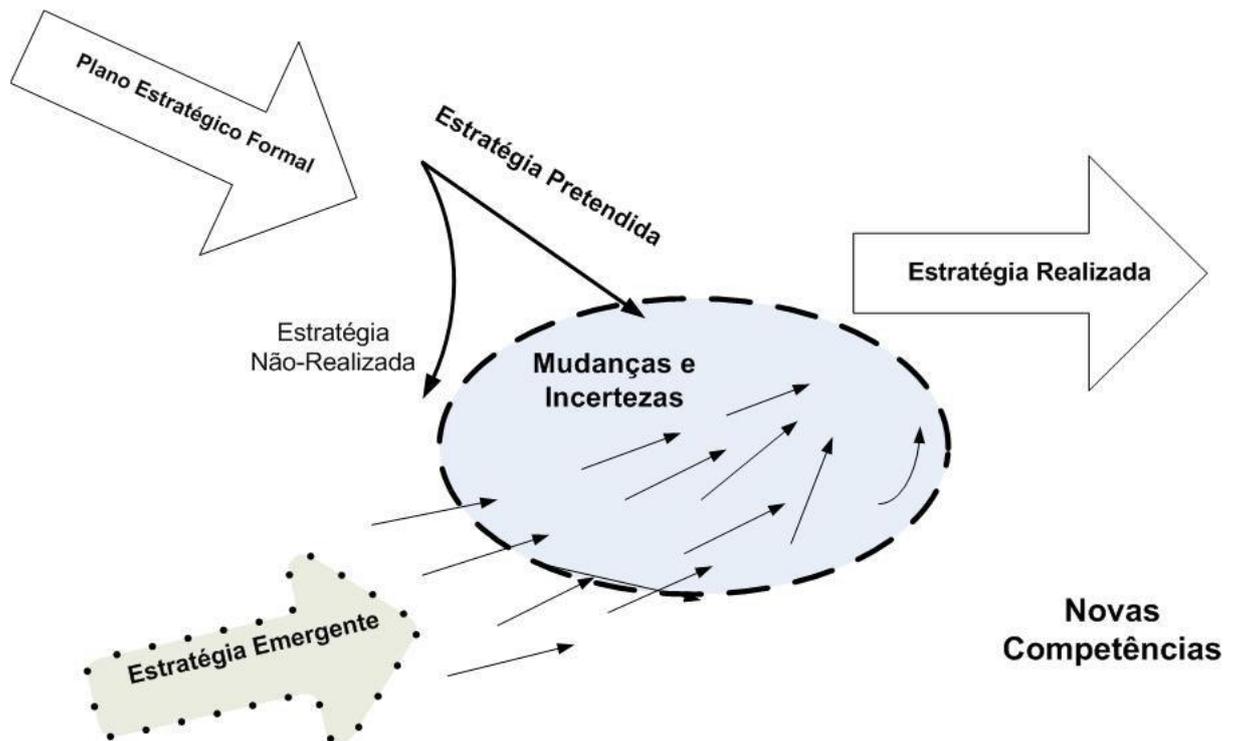


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg *et al.* 2000.

Porter (1996, apud Maia, 2007) apresenta para o termo estratégia a seguinte definição: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria nenhuma necessidade de estratégia”. Para o autor, o sucesso de uma estratégia está na realização e na integração de muitas atividades, que devem adaptar-se entre si para que haja uma estratégia distintiva e sustentável. Seu “Modelo de Análise Competitiva”, amplamente utilizado por organizações no momento de seu planejamento estratégico, possui a flexibilidade de adaptação a uma realidade distinta da época em que foi criado. Através desse modelo, Porter identifica cinco forças presentes no ambiente relativo a uma organização e que podem influenciar a concorrência. Esses fatores são: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Clientes da Organização, Ameaça de Produtos Substitutos e Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes.

A *Harvard Business School* realizou, entre 1986 e 2001, uma pesquisa junto a 160 empresas dos Estados Unidos. Objetivava identificar o motivo pelo qual empresas do mesmo setor e do mesmo porte obtinham diferentes resultados em ambientes de crise. A pesquisa revelou que as organizações que obtinham êxito em tal ambiente, possuíam competências em desenvolver e manter uma estratégia clara e objetiva, um desempenho operacional impecável, uma cultura baseada no desempenho e uma estrutura dinâmica, flexível e simples (Herrero Filho, 2005, apud Marinho, 2006).

Collins e Porras (1995, apud Marinho, 2006), acreditam que o êxito dessas organizações deve-se ao alinhamento organizacional, isto é, à transformação da ideologia central em estratégias, metas, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, layout dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade e definição de cargos. Desse modo, a organização cria um ambiente completo que cerca os funcionários, disponibilizando o máximo de informações, tornando praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da organização.

A partir dos fatores citados, percebe-se que o sucesso de uma estratégia organizacional não está só na sua definição, mas principalmente em como as organizações irão conduzi-la. Kaplan e Norton (2001) comentam sobre um estudo que revela que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são implantadas com sucesso. O fracasso dos demais 90% deve-se a um conjunto de causas que funcionam como barreiras à implantação eficaz da estratégia. Tais barreiras são: Visão e estratégia que não podem ser executadas; estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos; estratégias não associadas à alocação de recursos; feedback tático, não estratégico.

Moreira (2002) cita diversos fatores que levam ao fracasso na execução de uma estratégia organizacional: falhas na comunicação dos objetivos estratégicos, indefinição de critérios quantitativos e qualitativos para estabelecer as ações operacionais e ausência de sistemática para acompanhar o processo de implementação das ações necessárias à consecução dos objetivos propostos. Nesse contexto pode-se admitir que a estratégia precisa de uma gestão, um guia que estabeleça a interação necessária entre a organização, as áreas que a compõem e a suportam, gerando valor para a organização e uniformizando os esforços em prol da implantação da estratégia.

A gestão estratégica pode ser compreendida como um processo contínuo e adaptativo, através do qual a organização busca compatibilizar sua missão, objetivos e metas,

selecionando as estratégias e meios mais adequados para obter vantagem competitiva e valor agregado de suas ações (Marinho, 2006).

Segundo Herrero (2005 apud Marinho, 2006) para alcançar seus objetivos e superar os desafios encontrados, a gestão estratégica precisa estar baseada em quatro processos:

1. Análise da dinâmica da sociedade e do ambiente de negócios
2. Formulação da estratégia
3. Implantação da estratégia e da avaliação
4. Monitoramento dos resultados

Segundo Mintzberg (2004 apud Marinho e Selig, 2009), “todo fracasso de implantação da estratégia é, por definição, um fracasso de formulação”, pois esses processos interagem na prática, mesmo que não formalmente. Assim, independente de como a estratégia é formulada, isto é, da escola de estratégia seguida pela organização, mecanismos de acompanhamento e avaliação de sua implantação devem ser adotados.

Kaplan e Norton (1997, 2001) defendem a idéia de que através do monitoramento dos resultados percebe-se a eficácia de implantação de determinada estratégia. Para os autores, o fracasso reside no fato de que a estratégia avança e o monitoramento não acompanha sua evolução, gerando indicadores distorcidos da realidade organizacional. O monitoramento dos resultados se dá através de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD). É a partir dos indicadores gerados por tais sistemas, que as organizações realimentam a estratégia previamente definida, revendo as metas e objetivos estabelecidos.

Dentre os Sistemas de Medição de Desempenho existentes destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), que estrutura-se em quatro perspectivas: transformar a estratégia em ações operacionais, criar hipóteses de correlação por meio de relações causa e efeito; monitorar indicadores financeiros e não-financeiros, alinhar e gerenciar o alcance das metas para facilitar os processo de *feedback* e aprendizado estratégico visando transformar a estratégia num processo contínuo. Nessa perspectiva, o BSC constitui-se em um grande avanço na proposta de comunicação, alinhamento e implementação da estratégia, fatores fundamentais para o sucesso de uma estratégia (Fernandes, 2003).

3. BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

A primeira proposta para a criação de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) multidimensional ocorreu em 1990 a partir do estudo "*Measuring Performance in the Organization of the Future*" promovido por uma associação entre o Instituto Nolan Norton e a consultoria KPMG, com duração de um ano e o envolvimento de diversas empresas. Este estudo, conduzido pelo consultor David Norton, contou com a consultoria acadêmica de Robert Kaplan, professor PhD da Harvard Business School, e resultou na especificação de um novo SMD denominado *Balanced Scorecard* (BSC). Este foi apresentado formalmente em 1996 (Hispanhol & Rodrigues, 2006; Costa, 2006).

No contexto empresarial, a avaliação do desempenho é interpretada como um conjunto de técnicas adotadas com o objetivo de apurar a eficiência e a eficácia das atividades organizacionais. A eficiência reflete a relação entre a utilização econômica dos recursos com base em um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo que satisfaz, em maior ou menor intensidade, às expectativas dos usuários (Dornelas, 2002 apud Guimarães e Silva Filho, 2007).

O sistema de medição permite que os responsáveis pelas decisões na organização disponham de um conjunto de informações que permitem verificar se a estratégia está sendo executada de acordo com o planejado e se continua viável e bem sucedida (Guimarães e Silva Filho, 2007).

As atuais versões de SMD estabelecem que os mesmos mensuram não somente o desempenho financeiro, relacionado aos interesses dos acionistas, mas também a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação do funcionário e o clima organizacional. A imagem que a sociedade tem da organização, o impacto ambiental de seus produtos, o desempenho dos seus fornecedores, a inovação e o aprendizado organizacional, bem como a eficácia e eficiência dos processos de negócio também são aspectos que devem ser avaliados pelos SMD (Figueiredo, 2003 apud Guimarães e Silva Filho, 2007).

Na época de sua apresentação, o BSC se diferenciava dos demais SMD por se apresentar como uma alternativa estruturada e baseada em estudos mais abrangentes e profundos do tema "desempenho empresarial", não resumindo a avaliação apenas a indicadores financeiros. O estudo objetivava desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, pois na época postulava-se que os métodos de avaliação do desempenho empresarial, sustentados apenas em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando

obsoletos, condição que prejudicava a capacidade das empresas em gerar valor econômico para o futuro (Costa, 2006).

Os autores do BSC consideravam que a gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros estaria levando as organizações à miopia pelo excessivo foco no curto prazo. Segundo eles, os gestores com remuneração variável atrelada unicamente a indicadores financeiros e valor acionário poderiam buscar a não investir (ou desinvestir) em projetos de pesquisa promissores, a fim de melhorar a lucratividade (Dietschi e Nascimento, 2006)

Com a expectativa de solucionar essa falta de visão, como consequência do foco no curto prazo, os autores do BSC propuseram integrar indicadores financeiros com indicadores não financeiros. Isso proporcionaria um equilíbrio entre ambos os tipos, ao invés de concentrar todo o foco dos gestores nos indicadores de natureza financeira. De acordo com os autores, esse equilíbrio é importante, pois os indicadores não-financeiros são mais voltados ao longo prazo, ao passo que os indicadores financeiros são mais voltados ao curto prazo. Curioso constatar, no entanto, que o BSC surgiu com o propósito de chamar a atenção para o desempenho não-financeiro, justamente nos Estados Unidos, um país com o maior mercado de capitais, e com uma cultura fortemente voltada ao acionista (Dietschi e Nascimento, 2007)

Segundo Kaplan & Norton (1997), os indicadores contábeis financeiros não permitiam medir as atividades geradoras de valor, relacionadas principalmente com os ativos intangíveis. Dentre elas, destacavam-se as habilidades, as competências e a tecnologia da informação. Para os autores, o referencial financeiro funcionava bem quando as estratégias competitivas baseavam-se apenas na aquisição e gerenciamento de ativos tangíveis.

Na moderna economia do conhecimento, onde os valores relacionados aos ativos intangíveis: habilidades e conhecimentos da força de trabalho; tecnologia da informação que respalda a força de trabalho, conectando empresa, clientes e fornecedores; clima organizacional, que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua são essenciais para a criação de valor (Dietschi e Nascimento, 2007).

Ao ser apresentado ao mundo empresarial, o BSC teve grande repercussão, atendendo às necessidades dos gestores, que buscavam instrumentos que permitissem mensurar o desempenho de suas equipes através de indicadores, bem como obter uma visão mais ampla da organização sob várias perspectivas (Kaplan e Norton 2004 apud Rocha e Lavarda, 2009). Os autores definiram a nova ferramenta como “*conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa*”.

Estudos indicam que a adoção do Balanced Scorecard como ferramenta de gerenciamento estratégico está em franca expansão. Há estimativa de que 50% das mil

empresas presentes no ranking da revista Fortune utilizam o BSC. No que tange às empresas brasileiras, estudos indicam que das 500 melhores empresas, 57,1% implantaram o BSC como sistema e método de avaliação econômico-financeira e 64% destacaram relevância em sua utilização para esse fim (Silva, Santos e Prochnik, 2008).

O uso do BSC, que era de 30% em 2000, aumentou para 51% em 2003, como demonstra o estudo realizado pela Bain & Company, que procurou verificar quais as ferramentas de gerenciamento mais usadas no Brasil e no mundo em 2003. (Kallás e Coutinho, 2005). Os resultados dessa pesquisa são apresentados na tabela 1:

Tabela 1: Ferramentas gerenciais mais usadas no Brasil em 2003

Ferramentas de Gestão	Uso
Planejamento estratégico	84%
Benchmarking	84%
Aferição da satisfação do cliente	80%
Remuneração por desempenho	76%
Missão / visão	73%
Terceirização	71%
Segmentação de clientes	69%
Gestão pela qualidade total (TQM)	61%
Estratégias de crescimento	59%
Integração da cadeia de fornecimento	57%
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	55%
Balanced Scorecard (BSC)	51%
Planejamento de cenários	49%
Gestão do conhecimento	49%
Competências essenciais	49%

Fonte: (KALLÁS; COUTINHO, 2005)

O objetivo inicial do BSC foi medir a eficiência da organização de forma geral, introduzindo o conceito multidimensional. Com o emprego de novas dimensões ou perspectivas, pretendia avaliar o desempenho da empresa de forma mais abrangente, considerando seus processos, clientes, funcionários, sua capacidade de sucesso futuro, além de seus resultados financeiros de curto prazo. Nessa perspectiva, a característica sistêmica da organização e seu relacionamento com o macro-ambiente foram considerados e o desempenho da empresa concebido como consequência da interação entre seus vários componentes no curto e no longo-prazos. Assim, enfatizava que os indicadores financeiros deveriam ser acompanhados de índices que refletissem questões como satisfação do cliente e grau de inovação nos produtos (Hispanol & Rodrigues, 2006).

Kaplan e Norton perceberam que o *Balanced Scorecard* havia se superado como sistema de medição e se transformado em um sistema gerencial capaz de incrementar as estratégias organizacionais, sendo essencial para comunicar importantes processos gerenciais, tais como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamentos, *feedback* e aprendizado estratégico (Costa, 2006). Concebido de maneira integrada, a ferramenta traduz o conhecimento, as habilidades e sistemas que os empregados necessitarão (seu aprendizado e crescimento), de modo a possibilitar inovação e construção das capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que gerarão valor específico ao mercado (clientes), os quais eventualmente proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (Prieto et al., 2006).

Os conceitos e interpretações para o BSC têm sofrido alterações, evoluindo desde a sua origem, como pode ser visualizado na figura 2:

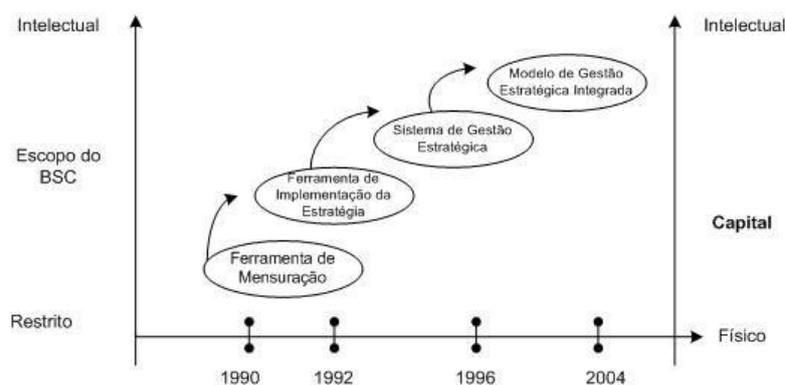


Figura 2 – A Evolução do Conceito do *Balanced Scorecard*

Adaptado de: Herrero (2005, p. 27) apud Costa (2006)

4. AS CONTRIBUIÇÕES DA FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas através de um conjunto de medidas de desempenho que representam a base para um sistema de medição e gestão estratégica, os indicadores, que traduzem as estratégias. Ele enfatiza os objetivos financeiros, mas permite a inclusão dos vetores de desempenho vinculados a esses objetivos. Assim, O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento, permitindo que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, e, ao mesmo tempo, monitorem o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Costa, 2006).

O BSC concebe a estratégia como um conjunto de hipóteses de causa e efeito. Dessa forma, o sucesso da estratégia depende da compreensão das hipóteses por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das mesmas e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades (Kaplan e Norton, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1992 apud Costa, 2006), o aspecto mais inovador do BSC, em nível executivo, é a capacidade de aprendizado organizacional, – aprendizado estratégico - processo que se inicia com o esclarecimento da visão coletiva e compartilhada que a organização pretende alcançar.

Outro aspecto fundamental do BSC é a sua capacidade de ligar o planejamento estratégico à execução, que é uma das maiores causas do insucesso na implantação dos planos estratégicos das empresas (Barros et al., 2008).

Através de um conjunto articulado de indicadores de desempenho, o BSC permitir aos gestores, estabelecer uma linguagem mais precisa na transmissão da estratégia empresarial. Através da avaliação baseada em indicadores, vinculada a um sistema de punição/ premiação, possibilita não só monitorar os resultados obtidos pela estratégia, mas, principalmente, fazer com esta seja a meta de todos os membros da organização. Propõe não a substituição dos indicadores financeiros de curto prazo, mas a inserção de outros temas nas medidas das organizações, tais como os níveis de satisfação dos clientes, os processos e inovação de produtos (Neves e Palmeira Filho, 2002).

A adoção de indicadores como linguagem auxilia a tradução dos conceitos complexos e de difícil compreensão, em idéias mais precisas que alinham e mobilizam todos os indivíduos em ações que se destinam à realização dos objetivos organizacionais. A existência

de relações de causa e efeito gera um raciocínio sistêmico dinâmico, que promove aos diversos setores da organização o entendimento de como as peças se encaixam e como o seu papel influencia o papel de outras pessoas. Além disso, facilita a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que medem a mudança de mentalidade e a alimentam, abordagem que facilita o aprendizado em equipe (Maia e Andrade, 2007).

Segundo Rocha & Lavarda (2009) as principais razões que facilitam ou dificultam a implantação do BSC nas organizações são a cultura organizacional, a preparação e motivação dos colaboradores, o empenho e o envolvimento da alta administração. Para os autores, o uso do planejamento estratégico na organização facilita o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho, pois pode ser ajustado às perspectivas do BSC.

De acordo com Hispagnol & Rodrigues (2006) a adoção do BSC como sistema de medição de desempenho introduziu três novidades marcantes em relação aos sistemas anteriores:

- Apresentou a abordagem multidimensional, acrescentando ao rol de indicadores um grupo que considerava dimensões não financeiras, tais como clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento;
- A definição dos indicadores com base nos objetivos estratégicos da organização, envolvendo gestores e colaboradores;
- Evidenciou a característica sistêmica da organização, relacionando-a diretamente com o ambiente externo e proporcionando coesão no ambiente interno.

O *Balanced Scorecard* deve representar a estratégia global da organização de modo que a sua estrutura expresse claramente as relações (hipóteses) entre os objetivos (medidas) nas diversas perspectivas, proporcionando o gerenciamento e validação de seus indicadores. Nesse contexto, portanto, as medidas de resultado e os vetores de desempenho devem expressar a maneira como os resultados serão alcançados, além de oferecer uma clara indicação de como caminha a evolução da estratégia. Os indicadores de ocorrências medem os resultados essenciais (lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, relevância e contribuição social de seus projetos, no caso de instituições sem fins lucrativos). Os vetores de desempenho, definidos pelos indicadores de ocorrências, revelam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Tais vetores são, em sua maioria, específicos para determinada unidade de negócios, uma vez que expressam a singularidade de sua estratégia (lucratividade, opção por segmento de mercado, processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão proposta de valor a segmentos

específicos de clientes e mercados). Resumindo, a estratégia traçada deve representar a adequada combinação de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências). É, portanto, uma ferramenta de gerenciamento estratégico que vem a contribuir com a contabilidade gerencial para que as organizações compreendam de uma forma mais clara sua missão, visão, objetivos e estratégias. Sua estrutura conceitual permite à organização vincular os objetivos financeiros à estratégia da organização, em que qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine na melhoria de desempenho financeiro (Costa, 2006).

Esses objetivos e medidas, por sua vez, derivam da visão e estratégia da empresa e 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 BSC (Maia e Andrade, 2007).

4.1 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD:

O modelo multidimensional do *BSC*, proposto por Kaplan e Norton, foi distribuído em quatro perspectivas diferentes: Financeira, de Clientes, Interna, Inovação e Aprendizado. Tais perspectivas refletem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, as medidas financeiras e não-financeiras, os indicadores de tendência (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e as perspectivas interna e externa de desempenho (Kaplan e Norton, 1997)

As perspectivas do *Balanced Scorecard* possuem em seu centro, como alicerce, a missão e a visão organizacional, possibilitando o equilíbrio interno e externo da organização e a tradução das estratégias organizacionais em ações institucionais (Costa, 2006).

Aprendizado e Crescimento \rightleftarrows *Processos Internos* \rightleftarrows *Clientes* \rightleftarrows *Financeira*

Figura 3- Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC

Adaptado de: Averson (2005 apud Costa, 2006)

→**Perspectiva Financeira:** envolve o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, bem como a utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

→**Perspectiva do Cliente:** Relaciona-se com os segmentos de clientes e mercado nos quais as empresas desejam competir. As necessidades, aspirações e desejos dos clientes são reconhecidos pela empresa, através de instrumentos de coleta, análise, tratamento e uso das informações sobre os mesmos ((Kallás e Coutinho, 2005).

→**Perspectiva dos Processos internos:** Representa o conhecimento dos processos críticos que devem ser melhorados na empresa, visando buscar a excelência e permitir atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes. A identificação desses processos, por sua vez, permite selecionar os indicadores de desempenho que melhor representem as medidas desses processos, baseados em custos, qualidade e tempo, ou seja, a cadeia de valor (Costa, 2006).

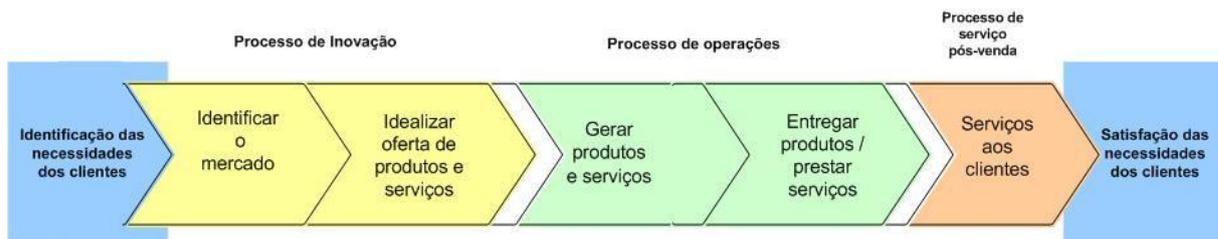


Figura 3: Modelo da cadeia de valor para os processos internos

Adaptado de: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

→**Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** Perspectiva vinculada aos pilares da estratégia organizacional e contextualizada na sociedade do conhecimento. Valoriza as competências essenciais, capacidades e comportamento organizacional, reconhecendo as habilidades e os conhecimentos organizacionais indispensáveis à manutenção da competitividade da empresa. A aprendizagem e o crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos das perspectivas anteriores. Estes vetores de resultado, traduzem-se em investimentos na capacitação dos colaboradores e geram os sistemas e processos organizacionais (Kaplan e Norton, 1997 apud Costa, 2006).

Como definido por Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira refere-se ao desempenho esperado da estratégia, sendo referencial para os objetivos e metas definidos nas

outras perspectivas do BSC. Toda medida selecionada dentro do BSC deve fazer parte de um conjunto de hipóteses de causa e efeito com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho financeiro de longo prazo.

A identificação dos segmentos de mercado e a escolha de proposta de valor a ser oferecida vinculam-se à perspectiva dos clientes. Nesse contexto, a organização avalia os resultados por meio de indicadores customizados por grupo específico de clientes. Esses indicadores são comuns a todas as empresas e devem refletir a participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Os processos críticos para atender aos objetivos dos segmentos de clientes e acionistas são identificados na perspectiva dos processos internos. A cadeia de valor genérica é composta pelos seguintes processos: processo de inovação, processo de operações e processo de serviço pós-venda (Kaplan e Norton, 1997).

A perspectiva de aprendizado e crescimento vincula-se à oferta de infraestrutura para atingir os objetivos das demais perspectivas por meio do gerenciamento de três categorias: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan e Norton).

O múltiplo enfoque do BSC permite ao gestor olhar para o futuro, posto que este pode não apenas monitorar os resultados efetivamente alcançados (perspectiva de finanças), mas também outros indicadores que mostram as possibilidades futuras da empresa. Nesse contexto, ele pode verificar se as competências essenciais para a obtenção ou manutenção de um determinado fator crítico de sucesso estão sendo mantidas ou desenvolvidas de acordo com critérios de inovação e aprendizado. Pode ainda monitorar indicadores de satisfação do cliente, condição que expressa um resultado já alcançado, assim como a perspectiva de receitas futuras, quando a satisfação é elevada e, portanto, o cliente é fidelizado (Neves e Palmeira Filho, 2002).

O *Balanced Scorecard* deve ser mais que uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Deve expressar a narrativa da estratégia da organização, por meio da integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho, através das relações de causa e efeito. Nessas relações, as medidas de resultados (indicadores de ocorrência) devem expressar os objetivos maiores da estratégia e indicar se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho (indicadores de tendência), por sua vez, informam a toda a organização o que deve ser feito hoje com o objetivo de criar valor no futuro (Kaplan e Norton, 1997).

A escolha dos indicadores financeiros deve, portanto, ser orientada por dois objetivos: a definição do desempenho financeiro esperado da estratégia e sua relação com os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC. Os indicadores são elaborados a partir da definição da visão do negócio, que é, então, desdobrada na estratégia empresarial que, por sua vez, orienta os objetivos estratégicos, os quais, finalmente, geram os indicadores de desempenho. De acordo com essa concepção, até certo ponto simples, a estratégia empresarial consegue penetrar nos meandros da organização, pirâmide abaixo, norteando as ações individuais e coletivas (Neves e Palmeira Filho, 2002).

4.2 MAPA ESTRATÉGICO: UM IMPORTANTE PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC

A implantação bem-sucedida do BSC em uma empresa requer como condição primordial a organização de seu mapa estratégico. Neste, a organização desmembra sua estratégia em objetivos, e através dele divulga sua estratégia para a equipe. Assim, o mapa estratégico é muito útil, pois evidencia os desequilíbrios, permitindo o redirecionamento de recursos para setores fragilizados (Guimarães e Silva Filho, 2007).

No mapa estratégico, os indicadores do BSC se convertem em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, conectando os resultados pretendidos com os objetivos previstos para atingi-los. Nessa perspectiva, os mapas estratégicos contribuem para a criação de valor por parte da organização, sendo adequados para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tangíveis ou intangíveis. Configuram-se, desse modo, como uma arquitetura lógica que define a estratégia através da especificação das relações entre os interesses dos acionistas, clientes, processos de negócios e competências (Guimarães e Filho, 2007). Os mapas estratégicos traduzem, portanto, a estratégia em termos operacionais (Prieto et al., 2006)

Como apontam Neves e Palmeira Filho (2002), o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos da organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles, culminando com o resultado esperado. O conceito utilizado é semelhante às perspectivas do BSC, ou seja, os objetivos estratégicos são devidamente alocados em quatro camadas, que correspondem às perspectivas do BSC. Essas camadas são hierarquizadas da seguinte forma:

- 1) Financeira
- 2) Cliente

- 3) Processos Internos
- 4) Aprendizagem e Inovação

Os objetivos financeiros, listados no topo do mapa e, portanto, representando, no limite, a razão de ser da organização, são alcançados quando se atingem os objetivos da perspectiva do cliente. Estes, por sua vez, são condicionados ao alcance dos objetivos propostos para os processos internos, os quais são os meios utilizados para gerar os resultados esperados pelos consumidores. Os indicadores de processos internos, por fim, estão atrelados à perspectiva de aprendizagem e inovação, capaz de tratar do capital intelectual da organização (Neves e Palmeira Filho, 2002).

Os mapas estratégicos não representam a única alternativa para o desdobramento da estratégia. Algumas organizações utilizam outras ferramentas para auxiliar neste processo, sendo as mais utilizadas: (i) os mapas de sucesso; (ii) a discussão dos fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos; (iii) a identificação de contribuições das unidades de nível inferior em relação aos objetivos das unidades de nível superior; (iv) os mapas de aprendizado (*learning maps*); (v) as árvores estratégicas de causa e efeito; (vi) o modelo causal (desdobramento do modelo causal, pais e filhos, *negative branch*); (vii) o diagrama de construção de indicadores de desempenho estratégicos; (viii) o diagrama para a construção de relacionamentos entre as medidas de desempenho; (ix) os mapas cognitivos e (x) o *analytic hierarchy process* (Kaplan e Norton, 2001 e 2004).

A concepção dos mapas estratégicos está fundamentada na Dinâmica de Sistemas (*System Dynamics*), na qual as relações de causa e efeito permitem a discussão de diferentes visões com relação à interdependência dos elementos chaves de um processo (Fernandes, 2003).

Os mapas estratégicos têm como pressuposto o fato de que o comportamento de um sistema é determinado por sua estrutura, sendo esta composta por *loops* de *feedback* e *delays* (*tempo de espera*). Entretanto, apesar do avanço da utilização dos mapas estratégicos na lógica sistêmica, verifica-se que o BSC comunica os objetivos estratégicos de forma linear e estática, desconsiderando os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* da estratégia. A causalidade unidirecional dos mapas estratégicos do BSC fica evidente quando se considera que todas as perspectivas estão orientadas para a perspectiva financeira. Não existe possibilidade de influência desta perspectiva sobre as outras. Além disso, os mapas não captam as variações necessárias para se ter uma visão dinâmica de um sistema, possibilitando apenas uma fotografia da estratégia (Richmond, *apud* Medeiros Jr. e Souza Neto, 2004).

Fernandes (2003) propõe a integração entre estes conceitos, por meio do método chamado de *Scorecard* Dinâmico. Em tal método destaca-se a construção de um mapa estratégico com representação dinâmica (objetivos e indicadores com conexões de causa e efeito circulares, ou seja, não lineares) e multidimensional (objetivos e indicadores nas várias dimensões do negócio), que incorpore a dimensão do tempo pelos *delays*.

5. OS PONTOS CRITICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC

Desde seu surgimento, o BSC tem sido alvo de adesões e críticas. Lawson, Stratton, e Hatch (2003 apud Dietschi e Nascimento, 2006), por exemplo, apontam benefícios ligados ao equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros verificados com a implantação do BSC. Otley (1999), por outro lado, comenta que o BSC continua predominantemente direcionado ao acionista, e acredita que isso ocorre em função do ambiente cultural norte-americano, país onde a ferramenta foi criada.

Embora diversos estudos indiquem a expansão na adoção do BSC e seus benefícios para as organizações, há extensa literatura abordando as dificuldades em sua implantação integral e/ou insucessos em sua utilização. Existem relatos de casos sobre as dificuldades de execução, sugerindo problemas na medição de desempenho, situando-se a taxa de insucessos na faixa de 70%, de acordo com dados de estudos de caso conduzidos por ele em empresas européias (Silva, Santos e Prochnik, 2008).

Segundo Guimarães e Silva Filho (2007), há baixa disponibilidade de estudos abordando problemas e soluções na implantação de programas de BSC, principalmente no que tange às empresas instaladas no Brasil.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), existem alguns fatores considerados como causas para o fracasso na implantação do BSC. Dentre essas razões, destacam-se: a falta de comprometimento da alta administração, o envolvimento de poucas pessoas, o encastelamento do *scorecard* no topo (estrutura *top-down*), processos de desenvolvimento muito longos, tratamento da ferramenta como projeto da área de sistemas, contratação de consultores inexperientes e implantação apenas para fins de remuneração.

Os estudos realizados no Brasil revelam as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas nacionais. Nesse contexto, Goldszmidt (2004 apud Silva, Santos e Prochnik, 2008) categorizou os fatores críticos em dois grupos:

- fatores organizacionais, englobando os processos e a cultura organizacional, a estratégia e os sistemas de informação, como se apresentavam antes da implantação do BSC;
- fatores diretamente relacionados com o processo de implantação do BSC, que contemplam os seguintes aspectos: consciência dos reais objetivos do projeto e do esforço necessário para o seu desenvolvimento, liderança e apoio da alta administração, a equipe do projeto, individualização, abrangência e projeto piloto; elaboração dos indicadores, simplicidade, comunicação e disseminação, dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

Estudos conduzidos por Hispagnol e Rodrigues (2006) para avaliar a implantação do BSC em duas empresas no Brasil, indicaram que as mesmas não estimaram corretamente o seu impacto na cultura organizacional, provocada por uma abordagem de controle mais rígida. De acordo com os autores, a necessidade de maior controle e a burocracia acarreta situação de desconforto nos executivos, uma vez que os indicadores tornam-se acessíveis a todos os administradores e, em alguns casos, a todos os colaboradores da empresa. Os resultados obtidos revelaram algumas dificuldades encontradas por empresas brasileiras de construção: a dificuldade de definir os indicadores mais importantes para a empresa, considerando suas estratégias e fatores críticos; a falta de compromisso dos colaboradores com o processo de avaliação de seu desempenho, de acordo com os indicadores, mesmo que sejam oriundos da definição da estratégia empresarial; a existência de uma agenda própria de interesses da alta administração; a construção de uma ferramenta que possibilite a comparação de seu desempenho com o de seus concorrentes (geralmente há resistência, pois dependendo dos resultados da comparação, há maior ou menor interesse em dar apoio ao projeto); alguns gerentes da organização podem utilizar o sistema de medição erroneamente, como uma maneira de controlar o comportamento das pessoas; alguns gestores querem resultados em curto prazo, mas a implementação e a consolidação de um sistema de medição de desempenho exige um prazo maior para que se obtenham resultados; a tomada de decisões é normalmente baseada no senso comum.

No panorama internacional, pesquisas também revelam críticas ou dificuldades à implantação do BSC. Dentre os obstáculos, Norreklit (2000 apud Silva, Santos e Prochnik, 2008) registra que em relação aos objetivos e medidas, o BSC se interessa apenas pelos interesses dos acionistas, não se preocupando com os interesses dos demais *stakeholders*, tais como fornecedores, governo e comunidades locais. No que tange aos planos de remuneração, a ligação com o BSC é insuficiente para fazer com que indivíduos trabalhem de forma pró-ativa, buscando soluções para os problemas. Outra dificuldade apontada é a concepção de que o BSC é uma ferramenta mecânica, apresentando uma estrutura hierárquica do tipo *top-down*, não permitindo que os empregados participem do processo de observação para descobrirem oportunidades e ameaças não visualizadas pelos gestores da empresa.

Pesquisa realizada por Bourne e Neely (2002 apud Silva, Santos e Prochnik, 2008) avaliou a implantação do BSC em diversas empresas nos Estados Unidos (EUA). Dentre as razões apontadas pelos próprios executivos para o fracasso no processo, mereceram destaque os seguintes aspectos: as dificuldades de acesso à informação e aos sistemas de informação da organização; o mau planejamento em relação ao tempo necessário para a implantação; as

consequências pessoais e políticas decorrentes das medidas adotadas; a falta de comprometimento da alta direção (principalmente na fase inicial) e, no caso de empresas multinacionais, às freqüentes intervenções da matriz ou controladora.

Segundo Marinho (2006) há um extenso e variado elenco de limitações para o BSC, registradas em trabalhos de diversos autores (Norreklit, 2000; Otley, 1999; Fernandes, 2002, 2003; Richmond, 2001). Nesse contexto, são apontadas as seguintes limitações: o BSC se configura como um diagrama de relacionamento ou um diagrama de setas do que um mapa com relações de causa e efeito, atualmente chamado de Mapa Estratégico, o qual não consegue refletir todo o plano estratégico da organização; há necessidade de diferentes escalas de tempo na análise das relações de causa e efeito dos indicadores; são necessárias outras perspectivas para atender todos os *stakeholders*; as variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*; a dificuldade de definir boas medidas e elaborar consistentes metas; o BSC falha por causa de dificuldades durante a fase de implantação.

Alguns pontos críticos à implantação do BSC foram destacados por Otley (1999 apud Silva, Santos e Prochnik, 2008): (i) a metodologia disponível para a implantação do BSC oferece poucas informações de como relacionar as medidas específicas de desempenho; (ii) as relações de causa e efeito se tornaram “lineares”, simplificando a realidade, havendo pouca orientação sobre como construir analiticamente estas relações; (iii) não existem referências que abordem de modo satisfatório o processo de estabelecimento de metas em relação ao BSC; (iv) os programas de recompensa não são bem explicados pelos proponentes do BSC.

Em trabalho para avaliar o processo de implantação do BSC na Petrobrás, Silva, Santos e Prochnik (2008), descrevem as principais dificuldades apontadas pelos responsáveis pelo projeto de implantação: (i) a dificuldade de categorizar objetivo e indicadores adequados por painel estratégico, uma vez que todos tinham interesse em fazer sugestões e participar na sua definição; (ii) ilustração do que seria efetivamente estratégico por painel; (iii) o acompanhamento da elaboração descentralizada em todos as áreas de negócios para compor os painéis de desempenho integrados; (iv) a garantia do alinhamento estratégico a todos os painéis construídos e das equipes envolvidas. Os mesmos autores registram as ações que a Petrobrás vem adotando para consolidar o seu BSC, tais como: transformar a gestão estratégica em um processo contínuo; acompanhar a implantação da estratégia e alinhar entre os diversos níveis o seu acompanhamento; aperfeiçoar os processos de identificação, discussão, priorização e acompanhamento das iniciativas estratégicas; fazer a revisão dos painéis de desempenho para atender ao novo Planejamento Estratégico 2015.

Estudo realizado por Guimarães e Silva Filho (2007) relata os seguintes problemas na implantação do BSC na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense (IEBTUFF): (i) a complexidade da metodologia BSC; (ii) o pouco tempo para o mapeamento e melhoria dos processos na incubadora; (iii) a dificuldade na escolha e construção dos indicadores; (iv) os diferentes níveis de conhecimento e compreensão por parte dos empresários e alguns colaboradores, no que se refere ao conceito e à importância do processo de avaliação para uma gestão bem sucedida. Os autores reforçam, ainda, que um dos problemas para o insucesso na implantação do BSC é a falta de comprometimento da alta administração, que não se sente responsável pela escolha da ferramenta.

Prieto et. al (2006) pontuam que um dos problemas mais comuns no processo de implantação desse sistema de medição é o envolvimento no processo do gerente nível sênior, que recebe a incumbência dos próprios executivos da organização. Segundo Kaplan (1999) os gerentes intermediários podem comprometer o processo por não compreenderem toda a estratégia e dimensão do BSC. Em adição, podem não dispor da autoridade e nem do conhecimento dos mecanismos necessários ao sucesso da implantação. Destaca, ainda que a alta administração deva dividir funções e responsabilidades de modo a evitar o isolamento durante a implantação do projeto.

Pesquisas recentes revelam diferenças na importância do fator financeiro para empresas de capital aberto e de capital fechado. O grau de importância atribuído aos fatores financeiros para a tomada de decisão e o nível de implantação desses indicadores são significativamente maiores nas empresas de capital aberto do que nas empresas de capital fechado. Essa constatação corrobora com a pesquisa de Pessanha e Prochnik (2004), que encontraram predominância dos indicadores financeiros em empresas que haviam implantado o BSC. A maior importância atribuída ao fator financeiro pelas empresas de capital aberto ocorre, possivelmente, em decorrência do fato de que os gestores deste grupo de empresas sofrem pressões contínuas por parte dos acionistas para apresentarem demonstrativos contábeis com índices almejados por eles (Dietsch e Nascimento, 2008). Para os autores esta é uma revelação importante, uma vez que se confirma que de fato as empresas de capital aberto são focadas prioritariamente em resultados financeiros de curto-prazo, supostamente para atender às expectativas dos acionistas. As empresas de capital fechado, por outro lado, não sofrendo pressão por parte desses acionistas para apresentar demonstrativos contábeis trimestrais, objetivam o crescimento a longo-prazo. Acrescentam, ainda, que essa constatação confirma a maior aderência do BSC às empresas de capital aberto, sendo a ferramenta apontada como solução para o foco excessivo nos indicadores financeiros, como propuseram Kaplan e Norton (2000).

6. CONCLUSÕES

Os estudos teóricos realizados permitem concluir que os fatores predominantes que motivam a aplicação da metodologia do BSC compreendem a melhoria nos seguintes aspectos: gestão, aumento da produtividade, redução de custos, qualidade dos serviços prestados. Estes, por sua vez, objetivam a melhoria nos resultados da empresa. De modo geral, os estudos indicam que, após a implantação da ferramenta, há melhoria no desempenho operacional, na satisfação dos clientes e aumento das margens de lucro. Assim, como uma metodologia de avaliação, revisão e melhoria do desempenho organizacional, o BSC tem sido apontado por diversos estudos, como adequado, principalmente em função da simplicidade e eficiência nos seguintes quesitos: comunicação, informação, desenvolvimento e capacidade de melhorar os processos administrativos.

O estudo realizado permite, ainda, concluir que, embora não introduza conceitos novos dentro do panorama das organizações e suas estratégias de gestão, a adoção do BSC como sistema de medição de desempenho possibilita uma melhor compreensão do desdobramento da estratégia em ações operacionais. Tal condição é fundamental, pois o diagnóstico da organização é essencial para a definição das decisões vinculadas ao plano estratégico de gestão, isto é, aos dados e informações que atendam às expectativas de formulação e implantação de estratégias e à determinação dos principais indicadores de desempenho a serem adotados. Nesse contexto, o BSC pode ser apontado como um bom instrumento de mudança e melhoria empresarial, em função de sua importância para o norteamento e para a organização da estratégia

No que tange a gestão estratégica, o BSC permite integrar a missão e a visão da organização e traduzi-las em objetivos e medidas que permitem a avaliação do desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A relação de causa e efeito entre os objetivos nessas quatro perspectivas, representada pelo mapa estratégico, traduz-se, por sua vez, em um importante mecanismo de compreensão estratégica. Além disso, possibilita uma significativa melhora do nível motivacional, uma vez que permite aos funcionários a efetiva participação no processo de desdobramento da estratégia.

Outro aspecto importante que merece ser ressaltado, e que favorece o sucesso da ferramenta é a potencialização dos índices de inteligência na empresa, através da construção de um instrumento coletivo de cognição. Assim, a abordagem sistemática, que obriga a uma articulação entre os diferentes campos funcionais da estrutura organizacional, em um contexto

de consistência estratégica, garante uma condição única que se fundamenta no conceito de negócio que preside a empresa.

Em relação aos problemas na implantação da metodologia BSC, diversas dificuldades são apontadas, destacando-se: a falta de comprometimento da alta administração, que não se sente responsável pela escolha da ferramenta; a dificuldade na compreensão da metodologia e seus objetivos; as dificuldades de adaptação a uma nova cultura organizacional, que permita a participação de todos os integrantes da empresa; a existência de poucas discussões ou discussões com objetivos pouco claros, que não são compreendidos por todos os níveis da organização; as quatro perspectivas não balanceadas; o *BSC* como um evento único e isolado, não como um processo contínuo; a não divisão de papéis e responsabilidades, a dificuldade na definição da estratégia e a sua qualidade, que, em diversas situações a torna impossível de aplicar, a estrutura de comunicação e de mudança de cultura, o processo de premiação e distribuição dos ganhos, adequação dos indicadores que monitoram os ativos intangíveis.

A implantação bem sucedida do BSC exige a necessidade de mudança de mentalidade e pressupõe o aprendizado contínuo, que deve envolver toda a organização. Caso contrário, mesmo que o início da implantação do BSC seja um sucesso, no médio e longo prazo haverá problemas. É através desse aprendizado que o processo se consolidará no longo prazo, propiciando a superação dos problemas responsáveis pelos fracassos, tais como a correção dos indicadores, definição de medidas por toda a organização e desenvolvimento da capacidade de monitorar medidas não-financeiras.

Outro aspecto que merece destaque é a necessidade das pessoas que compõem a empresa estarem preparadas para mudanças na cultura organizacional, a fim de adaptar o BSC aos sistemas gerenciais existentes. Assim, é imprescindível a combinação de eficientes processos de comunicação atrelados a um forte alinhamento estratégico, desdobrados em processos críticos também bem definidos, para as quatro perspectivas estratégicas, pois sem uma estratégia que permeie todos os níveis hierárquicos da empresa, as chances de sucesso no alcance dos objetivos organizacionais são mínimas.

REFERÊNCIAS

CASALINHO, G.; CASSANEGO, P.; FALCADE, M.; KNEIPP, J.; VIEIRA, J. Aplicação do Balanced Scorecard em uma empresa de consultoria júnior. XVI CIC Pesquisa e Responsabilidade Ambiental. IX ENPOS. 2007

BARROS, J.G.M.; FURTADO, F.M.; NETO. SILVA NETO, P.A.; VITAL, V.P. Benefícios da implantação do balanced scorecard em uma empresa de serviços. **IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO** Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ, 2008

COSTA, E. S. O Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica para uma organização do terceiro setor / Érico da Silva Costa. - 2006. 97f. : il. Monografia (especialização) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2006.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A.. UMA INVESTIGAÇÃO DO FOCO PRIORITÁRIO DO BALANCED SCORECARD. 2006 www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/610.pdf

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A.. Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo, v. 19, n. 46, ano 0, p. 73-85, jan./abr. 2008.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard Dinâmico: em direção a integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). 2003.

GUIMARÃES, N.T.M., SILVA FILHO, S.J.M. Problemas e benefícios da implantação do Balanced Scorecard na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense. SEGet – Simposio de Excelencia em Gestão e Tecnologia.2007 Disponível em: www.aedb.br/seget/ae.htm

HISPAGNOL, G.M.; RODRIGUES, A.L. Implementação do BSC em operações brasileiras: estamos prontos? 2006 Disponível em: www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/.../3.4.10.pdf

KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro. *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David. P. Mapas estratégicos balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

MAIA, M.C.Q.; ANDRADE, E.P. ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO. 2007. Disponível em servicos.capes.gov.br/.../2006_013_31003010045P8_Teses.pdf

MARINHO, S.V. Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *balanced scorecard*. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Professor Orientador: Paulo Mauricio Selig, Dr. FLORIANÓPOLIS 2006.

MARINHO, S.V; SELIG, P. M. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *Revista Gestão Industrial* ISSN 1808-0448 / v. 05, n. 03: p. 177-197, 2009

MOREIRA, E. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2002.

NEVES. M.S.; PALMEIRA FILHO, P.L. *Balanced Scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? Anais do XXII ENEGEP, Rio de Janeiro: 2006 Disponível em: www.fae.edu/nucleos/pdf/primeiro.../posicionamento_estrategico_isabela.pdf

PRIETO, V.C., PEREIRA, F.L.A., CARVALHO, M.M., LAURINDO, F.J.B. *Scorecard* Gestão & Produção Gest. Prod. vol.13 no.1 São Carlos Jan./Apr. 2006

ROCHA, I.; LAVARDA, C.E.F.: *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de planejamento e controle empresarial. 2009. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../601.pdf

SILVA, P.D.A., SANTOS, O.M., PROCHNIK, V. PERCEPÇÕES QUANTO AOS FATORES CRÍTICOS À IMPLANTAÇÃO E USO DO *BALANCED SCORECARD*: A EXPERIÊNCIA DA PETROBRAS. 18^o Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado – RS. Anais dos Trabalhos Científicos. 2008

SOUZA, S.D. C.; VIANA, A.U.; PESSANHA, C.A.; CHIAPINI, F.; MARINS, J.L. Planejamento estratégico em uma pequena empresa através dos métodos *Balanced Scorecard* (BSC) e Cinco Forças de Porter. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.