

---

## As principais falhas apresentadas na literatura em relação à implantação do BSC nas organizações

Jair Croce Filho, M.Sc., jaircroce@terra.com.br

Helder Gomes Costa, D.Sc., hgc@latec.uff.br

Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

*O Balanced Scorecard (BSC) é uma abordagem que vem sendo muito utilizada pelas grandes corporações como ferramenta para medição do desempenho organizacional. Esta abordagem possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspectivas básicas fundamentadas na estratégia definida pela companhia. Apesar de muito bem aceito pela meio empresarial existem alguns problemas quando de sua implantação. Observa-se na literatura textos que destacam as principais falhas oriundas da utilização do BSC nas organizações. No entanto, estas observações estão dispersas e compromete uma visão globalizada sobre estas falhas. O presente artigo apresenta uma revisão bibliográfica focada nas principais falhas quando da implantação desta ferramenta, resultando em uma compilação que fornece ao leitor um referencial com uma visão global sobre este assunto.*

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Estratégia; Implantação.

---

### 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo identificar, compilar e analisar as principais dificuldades relatadas na literatura, associadas à implantação do BSC nas organizações. Espera-se, assim, criar um referencial que possibilite uma visão global das principais falhas existentes na utilização desta ferramenta, facilitando assim, o entendimento e sua aplicação, tanto no campo científico quanto na prática.

O tema BSC foi introduzido por Kaplan e Norton (1992), como um método para medir o desempenho organizacional, à luz de direcionadores estratégicos. A repercussão deste tema e sua influência na comunidade científica são validadas pelo número de citações a Kaplan e Norton (1992) - consulta feita na base SCOPUS em 16/04/2010 registra a existência de 2.328 citações a este artigo, presentes nesta base.

A abrangência geográfica deste tema também é destacada em Kaplan e Norton (2001) onde afirmam que o primeiro livro escrito por eles (KAPLAN e NORTON, 1996), foi traduzido para mais de 18 idiomas, o que leva a uma forte capacidade de adaptação desta ferramenta de gestão e de sua expansão no mundo. No entanto, por mais notável que tenha sido este crescimento, segundo Moreira (2002), 70% das experiências com o BSC fracassam e que, mesmo que elas tenham tido alguma melhora em seu desempenho, as empresas ainda convivem com uma taxa de fracassos considerável.

Assim o presente trabalho justifica-se pela relevância do tema e pela existência de dificuldades na implantação do BSC, as quais se encontram relatadas de forma dispersa na literatura.

A coleta de informações foi feita com consulta a base de dados do Portal de Periódicos da Capes. Inicialmente, a pesquisa concentrou-se em busca nas bases PROQUEST, SCOPUS e ISI Web of KNOWLEDGE. Em uma segunda fase foi estendida para o Google Acadêmico, a Base Scielo, o Banco de Teses da CAPES e do IBIBCT, Anais do ENEGEP e do

ENAMPAD. A pesquisa foi realizada nos meses de dezembro de 2009, janeiro, fevereiro, março e abril de 2010.

## 2. IDENTIFICAÇÃO E COMPILAÇÃO DAS FALHAS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC

A importância do BSC para o sucesso da organização também é destacada por Attadia, Canevarolo e Martins (2003), Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006), Cimino (2004), Cunha (1998), Foster (2006), Kaplan e Norton (1997), Kronenberg (2006), Moreira (2002), Osaki (2005), Ottoboni (2002), Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), Prieto *et al* (2006), Rezende (2003), Rich (2007), Schneiderman (1999), que concordam com a afirmação de que a implantação do BSC: possibilita mudanças circunstanciais na estrutura e gestão das empresas; e, também permite que as empresas direcionem seu foco para as estratégias, a partir de sua descrição e comunicação clara aos colaboradores e gestores. Mais do que isso, afirmam que é importante o consenso e o alinhamento dos setores com os objetivos de médio e longo prazo. E, finalmente, alertam que é necessária a mobilização dos colaboradores e gestores para a execução de ações determinadas ao cumprimento das estratégias construídas.

Entretanto, estes mesmos autores, apontam falhas no que concerne à implantação do BSC e destacam a importância de conhecê-las. A tabela 1, abaixo, apresenta um sumário das principais falhas na implantação destacadas pelos autores supracitados. Na seqüência é feita uma pequena análise sobre cada um dos itens apresentados nesta tabela.

**Tabela 1:** Falhas na implantação ou execução do BSC

Item	Falhas apontadas	Autores
01	Falta de comprometimento da alta administração	Attadia, 2003; Beber, 2006; Prieto, 2006; Cunha, 1998; Rezende, 2003
02	Ser uma ação isolada da alta administração	Beber, 2006; Prieto, 2006; Cunha, 1998; Rezende, 2003
03	Não dividir papéis e responsabilidades	Attadia, 2003; Beber, 2006; Prieto, 2006; Cunha, 1998; Rezende, 2003
04	BSC como evento único e não como processo contínuo	Prieto, 2006; Cunha, 1998
05	Discussões não claras e infreqüentes	Beber, 2006; Prieto, 2006
06	As perspectivas não balanceadas	Prieto, 2006; Rich, 2007; Kaplan, 1997, Schneiderman, 1999
07	Uso do BSC apenas para remuneração variável	Beber, 2006, Prieto, 2006
08	Falta de senso de urgência / demora na avaliação	Beber, 2006; Prieto, 2006; Rezende, 2003
09	Não ter um time focado durante a implementação	Prieto, 2006; Osaki, 2005; Ottoboni, 2002
10	Não ter uma visão estratégica comum e definida	Beber, 2006; Prieto, 2006; Cunha, 1998; Cimino, 2004
11	Não conseguir traduzir a estratégia	Prieto, 2006; Paranjape, 2006
12	Comunicação e treinamento não efetivo nas diversas fases	Beber, 2006; Prieto, 2006; Rezende, 2003
13	Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia	Beber, 2006; Prieto, 2006; Rezende, 2003
14	Falta de alinhamento com os sistemas e objetivos existentes	Beber, 2006; Prieto, 2006; Foster, 2006

15	Uso de métricas ousadas	Prieto, 2006; Rich, 2007; Cunha, 1998
16	Usar métricas difíceis de controlar	Prieto, 2006; Paranjape, 2006; Cunha, 1998; Rezende, 2003
17	Escolher métricas incorretas	Beber, 2006; Prieto, 2006; Kaplan, 1997
18	Perder os objetivos de vista	Prieto, 2006; Paranjape, 2006; Rezende, 2003
19	Subutilização do BSC por não baseado na estratégia	Beber, 2006
20	Não quebrar paradigmas	Prieto, 2006
21	Implementação ineficiente pela Administração	Paranjape, 2006
22	A organização não está voltada para o aprendizado	Beber, 2006
23	Confundir o BSC com a estratégia	Beber, 2006
24	Tratar o BSC como projeto de uma única área	Beber, 2006
25	Contratação de consultores inexperientes	Beber, 2006; Kaplan, 1997; Rezende, 2003
26	Choques com outras ferramentas administrativas	Beber, 2006
27	Dificuldade em monitorar as medidas não-financeiras	Attadia, 2003; Beber, 2006
28	Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo	Beber, 2006
29	Dificuldades no acesso e entendimento das informações	Beber, 2006
30	Relações de causa e efeito mal estabelecidas	Attadia, 2003; Beber, 2006; Moreira, 2002; Kaplan, 1997; Kronenberg, 2006; Schneiderman, 1999
31	Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos	Kaplan, 1997; Cunha, 1998
32	<i>Feedback</i> tático, não estratégico	Kaplan, 1997
33	Falta de liderança para comandar a implantação	Cunha, 1998; Rezende, 2003
34	Desafios políticos	Ottoboni, 2002; Hammer, 2007
35	Falta de infra-estrutura da organização	Ottoboni, 2002
36	Variável independente (não-financeira) identificada incorretamente para satisfação futura dos <i>stakeholders</i>	Schneiderman, 1999; Bible, 2006
37	Dificuldade de se definir boas medidas	Schneiderman, 1999
38	Metas negociadas ao invés de serem baseadas nos requerimentos dos <i>stakeholders</i>	Schneiderman, 1999; Bible, 2006
39	Falta de abordagem científica	Schneiderman, 1999; Hammer, 2007
40	Envolvimento de poucas pessoas	Beber, 2006

- **Falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos**

Diversos motivos podem explicar essa situação. Em primeiro lugar, a alta administração possui outras prioridades, que entram em conflito com o BSC. Em segundo lugar, o BSC inicia em um nível organizacional inferior, e, depois, não é aceito pelos níveis superiores. Também ocorre a situação inversa: a alta administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la.

Um agravante é a situação da empresa. Quanto pior estiver sua situação, mais os executivos sonegarão informação.

A alta administração deve ser convencida da importância do BSC. De outra forma, é melhor não seguir adiante, interrompendo o processo.

- **Ser uma ação isolada da alta administração**

Se a organização é tradicionalmente centralizadora, não será diferente com o BSC. É quase consequência de 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.

Este problema pode ser resolvido quando a alta direção perceber que, se o processo fracassar, ela terá fracassado. Manter o processo no topo será danoso a ela mesma. Trata-se, antes de tudo, de mudar a cultura organizacional. A diretoria deve perceber que, dessa forma, o BSC não vai funcionar, pois ele é de todos. Portanto, melhor não levar adiante o projeto.

- **Não dividir papéis e responsabilidades**

O principal motivo encontrado é não haver uma equipe designada para a implantação do BSC. Isto poderia ser contornado por meio de uma distribuição formal de funções e responsabilidades destacando as necessidades do projeto e atribuindo objetivos gradualmente ao pessoal qualificado. Outra causa foi relacionada ao baixo envolvimento gerencial em relação ao projeto, o que está fortemente associado à necessidade de utilização de suporte técnico, como por exemplo, uma gestão de projeto

- **BSC como evento único e não como processo contínuo**

Esta situação acontece quando a empresa não apresenta uma política de melhoria contínua e enfatiza apenas o sistema de medida de performance do BSC devido a pressões para que se termine o projeto. Além disso, empresas de consultoria vão precisar transferir *know-how* para conduzir as operações de BSC após o final do projeto de implementação. Comunicação e informação durante o projeto de implementação poderiam minimizar tal situação.

- **Discussões não claras e infreqüentes**

Em muitas empresas, as informações desejadas simplesmente não existem, elas devem ser criadas à medida que o BSC se desenvolve. Em outras palavras, em geral, o BSC não se alimenta de um sistema que já existe, mas leva à elaboração deste.

Um dos principais motivos das discussões não muito claras e infreqüentes 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.

Outra razão apresentada pela literatura é que a empresa teme pelo mau uso das informações, evitando divulgá-las. Assim, pode acontecer dos melhores indicadores não serem incluídos no BSC, com medo de vazamento de informações. Para alguns, esse problema não ocorre com muita freqüência. Quando uma empresa decide elaborar o BSC, já possui uma cultura propícia à disseminação de informações. Se as informações não circulam, o BSC se tornará incompleto, estimulando seu desuso. Sem o uso, as informações vão continuar chegando devagar, mantendo o BSC incompleto alimentando um círculo vicioso.

- **As perspectivas não balanceadas**

Essa situação pode ser classificada como relativa à técnica do BSC. As atitudes para suavizar esta situação se concentram em parte na comunicação, envolvimento da alta administração, informação gerencial e parte na experiência da empresa em manter, equilibrar e coordenar as quatro perspectivas do BSC de acordo com a estratégia da empresa. Também foi citado que os indicadores financeiros foram priorizados em comparação com outras perspectivas do BSC. A respectiva moderação sugerida para minimizar esta questão foi acompanhar a relação de causa e efeito no mapa estratégico.

- **Uso do BSC apenas para remuneração variável**

A remuneração é um problema sério na empresa, pois repercute de forma intensa em vendas, motivação e outras dimensões. Os profissionais incumbidos de definir remuneração procuram sempre melhores critérios para estabelecer a melhor, particularmente com o estabelecimento de metas. Eles vêm no BSC uma ferramenta interessante para estabelecer metas, o que acaba deturpando o seu uso. Os autores alertam para não usar o BSC exclusivamente com essa finalidade. Isso prejudicaria o nome da técnica para um uso futuro, pois sua verdadeira finalidade é a implementação da estratégia.

- **Falta de senso de urgência / demora na avaliação**

Algumas empresas tentam encontrar indicadores perfeitos. Muitos são intangíveis, a organização não sabe como mensurá-los adequadamente e demora na busca da forma de fazê-lo.

Em primeiro lugar, a empresa deve perceber que, até hoje, sequer há consenso sobre o que é melhor: Taxa Interna de Retorno (TIR) ou Valor Presente Líquido (VPL), para analisar investimentos. Perder tempo na busca de um indicador perfeito será um dano maior do que ter um indicador razoável. Neste sentido, os autores recomendam que a empresa modifique 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 esta finalidade.

- **Não ter um time focado durante a implementação**

Para que um BSC seja bem sucedido, é importante que haja a participação de toda a organização e seus objetivos não podem ser alcançados fazendo as coisas da mesma maneira. A mudança organizacional está incluída no BSC e as organizações somente mudam quando empregados partilham a propriedade das metas e dos meios.

- **Não ter uma visão estratégica comum e definida**

Para os autores, a falta de uma estratégia definida ocorre apenas nas pequenas e médias empresas. Nas grandes empresas, a estratégia está definida e, muitas vezes, difundida em toda a organização.

Algumas empresas, devido a choques de poder, acabam trabalhando com diversas estratégias diferentes simultaneamente. Evidentemente, nas demonstrações públicas de planejamento, isso não aparece, mas vendo a empresa de dentro essa situação fica mais clara.

Para resolver esse tipo de problema, deve-se, em primeiro lugar, utilizar os conceitos colocados na literatura para explicitar a estratégia e, depois, difundi-la. Existe, portanto, um mau uso do planejamento estratégico. Vale ressaltar que as técnicas de planejamento estratégico já são utilizadas há, no mínimo, trinta anos. Portanto, provavelmente a causa do problema não está no desconhecimento dessas técnicas por parte da gerência.

Outra causa provável é a falta de cultura de planejamento. Há uma cultura de imposição de procedimentos e de sigilo. Frequentemente, as empresas mudam 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 força as empresas a tratar a questão do planejamento com mais seriedade e efetividade.

- **Não conseguir traduzir a estratégia**

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 aos resultados esperados. Também pode existir falta de integração entre os processos operacionais e os objetivos estratégicos.

A solução desse problema ocorre no planejamento, ampliando o foro de discussão da estratégia na empresa para além do nível superior. Além disso, deve-se mostrar claramente o que é a formulação da estratégia, e o que é a implementação.

- **Comunicação e treinamento não efetivo nas diversas fases**

As organizações podem possuir falhas na comunicação interna, causadas pela existência de feudos e disputas de poder. Segundo o ponto de vista dos autores pesquisados, esses problemas são mais comuns do que possam parecer. Além disso, pode ocorrer falta de instrumentação adequada (jornais, *intranet*, murais, dentre outros).

Para resolver esse tipo de problema é importante estabelecer uma cultura organizacional que respeite os pares e não tranque informação. Se houver maior confiança, haverá maior comunicação, e, dessa forma, o entendimento comum levará a medidas comuns.

- **Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia**

A consequência deste erro é que pode levar a resultados inexpressivos. Bons resultados exigem gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas para que se possa implementar uma estratégia vista de cima para baixo. A equipe encarregada da implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções.

- **Falta de alinhamento com os sistemas e objetivos existentes**

Este fato ocorre por medo de uma avaliação constante que o BSC irá trazer. Os autores prevêem a disputa entre o novo sistema e os sistemas atuais. Deve haver um bom conhecimento de diferentes teorias para escolher o que é melhor para a empresa, buscando complementaridade e integração.

Como sugestões para resolver esse problema deve ser feito um esforço para alinhar o BSC aos programas em curso na empresa, minimizando choques ideológicos e culturais. A cultura organizacional deve ser respeitada. É um papel que deve envolver especialistas na área.

Também existem algumas barreiras de legislação. A contabilidade, por exemplo, deve respeitar certas normas. Elas não podem ser esquecidas para facilitar o BSC.

- **Uso de métricas ousadas**

Ficou constatado que quando se tenta trabalhar com medidas ousadas, ou seja, acima da capacidade operacional da organização, o custo operacional se eleva conduzindo a contradições de intenção e até constrangimento que demonstram inabilidade para executar bem tais medidas.

- **Usar métricas difíceis de controlar**

Ocorre quando, medidas aparentemente importantes para a organização se tornam métricas cujo controle é demasiadamente difícil, demorado e caro para realizar.

Recomenda-se que as medidas sejam refeitas periodicamente, buscando a melhoria contínua. Medidas perfeitas jamais são alcançadas, seja devido às dificuldades matemáticas, seja devido às mudanças no ambiente e na empresa. Às vezes, não são propriamente as medidas que são mal-planejadas, mas difíceis de controlar.

- **Escolher métricas incorretas**

Erros na escolha do conjunto de indicadores é um problema comum. Existem diversos motivos para esse problema. Uma primeira causa é que os controladores da área financeira insistem em colocar mais medidas de sua área em detrimento das outras. Pode-se fazer a analogia para as outras áreas, de onde se esperam comportamentos semelhantes.

A base para resolver esse tipo de problema é a conscientização. É um problema comum, que, em algum grau, acontece sempre. Contudo, se houver conscientização, o problema não será grave (intenso).

Outra causa provém da natureza humana: existe a tendência de colocar em maior evidência o que fazemos bem. Também ocorrem falhas na definição do número de indicadores, tais como: poucos ou em excesso para cada perspectiva. Recomenda-se, inicialmente, não forçar a simplificação. O projeto pode iniciar com cerca de quarenta indicadores. Posteriormente, este 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.

Os interesses pessoais constituem outro problema. Um executivo pode pressionar para colocar algum projeto seu como uma medida do BSC, mesmo que não mereça esta relevância. Desta forma, o projeto se torna mais visível dentro da empresa, o que é útil para o executivo em particular.

- **Perder os objetivos de vista**

Ocorre quando se adota objetivos genéricos que não se relacionam com as vocações e propósitos da organização nem com a cadeia de valor, levando ao excesso de medidas com baixa efetividade.

- **Subutilização do BSC por não ser baseado na estratégia**

O BSC se destina à implementação de estratégias. Caso ele seja utilizado para outras finalidades, provavelmente a implementação da estratégia será responsabilidade de um outro programa. Ambos podem se tornar concorrentes e sinérgicos em partes da organização, provavelmente minimizando o desempenho. Os executivos da organização não percebem a incoerência dessa situação. Seria como fazer um Programa de Qualidade Total juntamente com uma Reengenharia.

A empresa deve buscar entender os diferentes métodos e observar o papel que cada um possui, de forma que o problema nem surja.

- **Não quebrar paradigmas**

Os objetivos de um bom BSC não podem ser alcançados fazendo as coisas da mesma maneira. A mudança organizacional está incluída no BSC e as organizações somente mudam quando empregados partilham a propriedade das metas e dos meios.

Para forçar a quebra dos paradigmas existentes, sugeri-se que as perspectivas nas diferentes unidades sejam as mesmas. Esta homogeneidade permitirá, no longo prazo, maior sintonia em toda a empresa, particularmente por evitar a multiplicação de inúmeros tipos de indicadores. A única exceção deverá ser realizada caso alguma unidade tenha, justificadamente, uma estratégia diferente das demais. Isso fará com que todos pensem a empresa como uma unidade, o que normalmente não ocorre na prática.

- **Implementação ineficiente pela Administração**

Se as unidades de uma organização não forem semelhantes, não podem utilizar o mesmo BSC. Para os autores, as empresas que infringiram essa regra tiveram problemas devido à dificuldade de adaptar o mesmo sistema de indicadores a outra realidade.

Outro problema ocorre quando o grupo que controla determinado nível da empresa acredita no modelo e o implanta. Porém, muitas vezes, não se trata de um BSC, mas parte dele, por estar restrito a um segmento da empresa. A utilização incompleta leva, fatalmente, a resultados também incompletos, ou seja, inferiores.

Para resolver esse problema, os responsáveis devem perceber que, nesses casos, não estão implantando o BSC, mas algo parcial. Portanto, tanto os méritos como os deméritos não poderiam ser impingidos ao modelo. O maior problema, porém, é ser mais fácil culpar o BSC do que a si mesmos quando ocorre o fracasso.

- **A organização não está voltada para o aprendizado**

Os autores afirmaram que a prática do aprendizado contínuo não existe na maioria das organizações. Mesmo nos países onde a administração é mais avançada, são poucas as empresas com essas características.

Segundo eles, seria necessário criar processos de perpetuação do conhecimento, que implica permitir o erro e criar e manter disponível uma memória dos acontecimentos da organização. A cultura hierárquica precisaria ser modificada, de forma que todos os colaboradores tivessem acesso às informações relevantes e, a partir dessas informações, também obtivessem incentivos para aprender.



- **Confundir o BSC com a estratégia**

Quando o BSC mostra que a estratégia está errada, é confundido com ela e, quando chega a nova estratégia, ele é eliminado juntamente com a estratégia antiga.

Esse problema ocorre porque pode não estar clara a diferença entre a estratégia e sua implementação. É um problema de planejamento e comunicação. Para resolvê-lo sugere-se a devida separação desde o início. Os responsáveis pelo BSC devem deixar claro que se trata de uma ferramenta de implementação. Colocá-lo como parte da estratégia para facilitar sua implementação pode significar o fim do uso do BSC quando a estratégia for modificada.

- **Tratar o BSC como projeto de uma única área**

O BSC é uma forma de executar a estratégia da empresa, não é uma forma de organizar as informações. Ele deve envolver a empresa toda, mas, às vezes, parece que este fato não é percebido.

A confusão ocorre porque os sistemas de apoio e apresentação devem ser baseados nas tecnologias de informação, com diagramas e ilustrações. A área de sistema de informação desempenha um papel fundamental neste processo, o que pode levar a uma situação na qual se sintam dona do projeto. Similarmente, os contadores podem tentar monopolizar o projeto.

Para que este problema não ocorra, todos os setores da empresa, em especial a área de sistemas, devem estar conscientizados do que é um BSC, onde cada um tem o seu papel – nenhuma área pode, pelo fato da empresa toda estar envolvida – ser a dona do projeto. Neste ponto, é fundamental a participação da alta direção para delimitar o papel de cada área no projeto.

- **Contratação de consultores inexperientes**

Para os autores pesquisados, um consultor inexperiente constitui um problema óbvio que pode ocorrer na implantação de qualquer técnica administrativa. Os executivos conhecem esse problema. O que engana os executivos, segundo os autores, é a escolha do consultor adequado para as características da empresa. Em alguns casos, o engano acontece porque o consultor não tem experiência suficiente para a complexidade da empresa em questão. Não se trata de um profissional incompetente, mas alguém cujo alvo deveria ser empresas menores ou mais simples. Finalmente, também consideram que esse problema deve ser relativizado em função do aspecto ainda novo da tecnologia, uma vez que os próprios autores, Kaplan e Norton, se consideram ainda aprendendo.

Para evitar esse problema, são recomendados alguns passos. Primeiro, fazer uma avaliação baseada nas experiências passadas do executivo, comparando-as com as necessidades da empresa. Os consultores devem ter, evidentemente, experiência em planejamento. Mas, mais importante, devem ter clareza conceitual, para que o novo método se insira naturalmente no processo de planificação.

- **Choques com outras ferramentas administrativas**

Inicialmente, os autores lembram que nas empresas sempre há diversas ferramentas administrativas funcionando simultaneamente. Apontaram diversos motivos: em primeiro lugar, há os problemas de ego, pois ninguém gosta de ver algo pelo qual lutou ir para um 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 execução do programa. Também existe o problema das coalizões de poder. Cada ferramenta administrativa adotada em uma empresa possui os seus defensores.

Segundo eles, a solução começa com a alta administração determinando o espaço de cada ferramenta, evitando conflitos de competência. No treinamento do BSC, deve ficar claro como as diferentes ferramentas vão interagir, evitando os problemas de espaço aqui mencionados.

- **Dificuldade em monitorar as medidas não-financeiras**

Muitas das medidas não financeiras envolvem aspectos intangíveis, difíceis de serem avaliados e quantificados. No entanto, este não é um problema diretamente associado ao BSC. O BSC apenas indica a necessidade de avaliar as diversas perspectivas, independentemente da dificuldade de mensurá-las. O problema principal não é a dificuldade de monitorar as medidas não-financeiras. O problema principal é basear-se apenas em medidas financeiras, que são limitadas.

- **Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo**

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), a visão de uma companhia e seus objetivos estratégicos são vitais para a sua 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. Isso ocorre quando os executivos não conseguem colocar as visões de longo prazo, transformando o BSC em uma forma de planejamento anual, como ocorre com o orçamento.

Os autores sugerem estabelecer e comunicar objetivos de curto prazo relacionados aos objetivos de longo prazo. Os objetivos de curto prazo, quando alcançados, devem ser comemorados. Em seguida, vinculados aos de médio prazo. O objetivo é criar um contínuo que mostre claramente a todos que a empresa não parou de avançar. Assim, a equipe se manterá motivada. Com o passar do tempo, as mudanças bem sucedidas serão incorporadas à cultura organizacional.

- **Dificuldades no acesso e entendimento das informações**

Na maioria das empresas, os sistemas de informação são insuficientes. Em geral, são sistemas exclusivamente financeiros. Além disso, as empresas costumam ter níveis de privilégio em termos de acesso à informação. Esses motivos alijam muitas informações de pessoas que poderiam utilizá-las.

É necessário mudar a cultura de restrição de acesso a informações. Na maior parte das empresas não se justifica esse tipo de comportamento. Os sistemas deveriam ser alterados para tornar as informações disponíveis a todos. Por exemplo, ter algum computador de uso comum para que qualquer um, possa acompanhar o que acontece. Deve-se notar como, para inúmeros problemas, a sugestão é abrir mais as informações.

- **Relações de causa e efeito mal estabelecidas**

Segundo os autores isto ocorre porque as relações de causa e efeito são momentâneas, não circulares e lineares, de modo que podem ser construídas apenas com critérios subjetivos, como os mapas de aprendizado (ou mapas cognitivos). Outro motivo é o fato de termos uma cultura de ciclos, proveniente de a prática empresarial estar vinculada ao orçamento e ao exercício fiscal. Não é o que acontece de fato com os indicadores.

Uma das decisões a serem tomadas é saber se a busca pelas relações matemáticas entre os indicadores deve ser feita. 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. Estas acabam sendo modificadas antes que se forme uma base de dados suficiente para a realização de testes estatísticos. Se a empresa decidir mudar suas relações de causa e efeito somente após ter a comprovação estatística, corre-se o risco de ter um processo engessado. Outro problema é a questão de qual teste estatístico deve ser utilizado, uma vez que os resultados podem ser diferentes. Por exemplo, quais as componentes que devem ser incluídas em uma regressão múltipla.

- **Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazo**

Este problema ocorre quando falta o alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de curto e longo prazo. Muitas organizações adotam processos separados para o planejamento estratégico e o orçamento anual, que é de curto prazo. Como consequência, os fundos e as alocações de capital raramente estão relacionados às prioridades estratégicas.

- **Feedback tático, não estratégico**

A maioria dos sistemas gerenciais fornece *feedback* apenas sobre desempenho operacional de curto prazo e a maior parte deles está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia.

- **Falta de liderança para comandar a implantação**

É o entendimento de que a modelagem e a implantação do BSC são tarefas da gerência média, sem que haja a liderança por parte dos principais executivos da organização. A presença da diretoria junto ao grupo de implantação é um apoio vital no que tange à introdução de um novo procedimento de suporte à tomada de decisão.

- **Desafios políticos**

Os desafios políticos surgem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela medição. Em organizações em que existe a cultura da culpa, a medição torna-se quase impossível por que ninguém quer que os dados sejam disponibilizados. Neste caso, as pessoas começam a jogar com os números, preocupando-se em distribuir medidas (ou números) ao invés de distribuir desempenho real. É essencial construir um sistema de medição que elimine ou reduza as chances de ser usado desta forma.

- **Falta de infra-estrutura da organização**

Na maioria das empresas os dados para calcular as medidas de desempenho já existem de uma maneira ou de outra. O problema é que os dados estão espalhados em diferentes bases de dados, em formato inconsistente e não estão relacionados. Muitas organizações não possuem a habilidade de integrar estes diversos conjuntos de dados em uma simples base de dados para que possam ser efetivamente explorados. Como esta integração requer muito tempo, esforço e recursos, tornam-se uma tarefa muito difícil de ser concretizada e, em alguns

casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

- **Variável independente (não-financeira) identificada incorretamente para satisfação futura dos *stakeholders***

Uma medida financeira tem peso muito maior para a organização do que as não-financeiras. A dificuldade na identificação de medidas para o BSC é agravada pelo surgimento de requerimentos dos *stakeholders* não proprietários (empregados, clientes, fornecedores, comunidades e ainda futuras gerações). Muitas organizações estão acrescentando responsabilidade social como requerimento do *stakeholder* e incluindo em sua lista de objetivos estratégicos, iniciativas ambientais, bem-estar da diversidade e dos empregados.

- **Dificuldade de se definir boas medidas**

Enquanto as medidas financeiras receberam mais de um século de desenvolvimento e refinamento, as medidas não financeiras são mais recentes. Não é de se espantar que não existam padrões e que, na prática, as definições apresentem sérias e fatais falhas.

- **Metas negociadas ao invés de serem baseadas nos requerimentos dos *stakeholders***

O BSC necessita ter metas específicas, baseadas no conhecimento dos meios que serão utilizados para alcançá-las. Para o autor, a maioria das metas do BSC são negociadas ao invés de serem baseadas nos requerimentos dos *stakeholders*. Deste modo, se a meta é muito baixa, haverá uma subestimação do potencial. Se a meta é muito alta, haverá sub-desempenho com relação às outras expectativas. É necessário estabelecer um conjunto racional de metas, como meio de prever o que é alcançável.

- **Falta de abordagem científica**

O número de empresas que ainda utilizam a tentativa e erro como metodologia oficial de melhoria ainda é muito grande. Isto revela a falta de uma abordagem científica. É essencial que se faça uma análise das principais causas do problema, se estude as melhorias necessárias, se documente as mudanças e que se reflita sobre o processo de melhoria em si.

- **Envolvimento de poucas pessoas**

O executivo principal e seu grupo não têm como dizer a cada um na organização a melhor forma de fazer o seu trabalho. Além disso, esse comportamento os leva a não conseguir o comprometimento dos empregados. A falta de motivação dos funcionários, que se negam a participar ou participam forçadamente, é apenas uma conseqüência do pouco envolvimento. Em geral, isso ocorre em empresas nas quais o problema da motivação está muito além do BSC.

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 característica em setores nos quais uma parte considerável da mão-de-obra possui baixo nível de escolaridade, como a construção civil.

### 3. CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma revisão bibliográfica das principais falhas na implantação do BSC, atingindo assim o seu objetivo principal: compilar em um único texto os principais impactos negativos da utilização desta ferramenta registrados na literatura consultada.

É importante registrar que, apesar de reportar as falhas acima apresentadas, os textos pesquisados alegam que apesar de possuir limitações, o modelo BSC proposto por Kaplan e Norton é recomendado para aplicação nas empresas e acreditam que ele seja uma valiosa metodologia para o gerenciamento estratégico do desempenho, mas que necessita ainda ser estudada, depurada e simplificada para que os gerentes se sintam mais seguros no momento de decidir ou não implantá-lo.

Sobre a abrangência da literatura, foram considerados textos nacionais e internacionais obtidos de bases científicas. Evidentemente existem lacunas que não foram preenchidas e, possivelmente, alguma falha deixou de ser registrada. No entanto, este fato não reduz o mérito deste trabalho, que mapeou importantes textos disponibilizados nas principais bases de dados internacionais e, também, do Brasil, o que permitiu uma ampla cobertura quanto as falhas na implantação do BSC reportadas na literatura.

Como trabalho futuro planeja-se: um aprofundamento desta revisão bibliográfica; e, a quantificação/validação da ocorrência destas falhas em processos reais de implantação de BSC.

### 4. REFERÊNCIAS

**ATTADIA, L. C. do L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A.** Balanced scorecard: uma análise crítica. In: Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2003. Ouro Preto, 21 a 24 de out. de 2003 [CD-ROM].

**BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. L.** Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. Revista Produção on line, v. 6, n. 2, ago, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2006. Disponível em: <www.producaoonline.ufsc.br>. Acesso em: 05 de jan de 2008.

**BIBLE, L.; KERR, S.; ZANINI, M.** The balanced scorecard: here and back. Management Accounting Quarterly. v. 7, n. 4, pp. 18-23, Montvale: summer, 2006.

**CIMINO, J. C. da S.** Implantação do balanced scorecard (BSC) em pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora – MG. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: 2004.

**CUNHA, C. E. F. da.** Planejamento estratégico em empresas pública versus empresa privada - Estudo do caso Epagri e Macedo Koerich S.A. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: 1998.

**FOSTER, K.** Interview with David Norton. Measuring Business Excellence. v. 10, n. 4, pp. 102-105, Bradford: 2006.

**HAMMER, M.** Os 7 pecados capitais da medição do desempenho. HSM Management. v. 5, n. 64, pp. 42-50, set/out 2007.

**KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** Organização orientada para a estratégia - como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed., 2001.

\_\_\_\_\_. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, pp. 71-79, jan./feb. 1992.

**KRONENBERG, R.** Sistema de medição do desempenho: uma metodologia para implementação. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói: 2006.

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

**OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M.** Condutores da performance. um guia prático para o uso do balanced scorecard. São Paulo: Qualitmark, 2001.

**OTTOBONI, C.** Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Itajubá: 2002.

**OSAKI, M. R.** Gestão do desempenho: um estudo de caso em pequena empresa. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Estadual de Campinas, Campinas: 2005.

**PARANJAPE, B.; ROSSITER, M.; PANTANO, V.** Performance measurement systems: successes, failures and future - a review. *Measuring Business Excellence*, v. 10, n. 3. Bradford: 2006.

**PRIETO, V. C. et al.** Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan/abr, São Paulo: 2006.

**REZENDE, J. F.** Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual - alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**RICH, V.** Interpreting the balanced scorecard: an investigation into performance analysis and bias. *Measuring Business Excellence*, v. 11, n. 1. Bradford: 2007.

**SCHNEIDERMAN, A. M.** Why Balanced Scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, p. 6-11, January 1999.