



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES

**Paloma de Lavor Lopes**  
**palomalavor@gmail.com**  
UGB/FASF

**Relrison Ferreira da Silva**  
**rharyes@gmail.com**  
UGB

**Rayres Helena Fonseca Vicente**  
**rayreshelena-lidice@hotmail.com**  
UGB

**Resumo:** O Balanced Scorecard vem sendo divulgado como um importante instrumento gerencial no processo de tomada de decisões. A proposta deste artigo é evidenciar os fatores críticos na implementação do BSC nas organizações e identificar se as dificuldades relatadas na literatura quanto à implementação do BSC são de fato as mesmas encontradas em um estudo de caso específico. Considera-se como idéia referencial, quanto metodologia, as orientações estabelecidas pelos próprios criadores da ferramenta, objetivando dessa forma, meios que identifiquem e anulem possíveis falhas no processo de implementação do BSC. Em uma segunda etapa da pesquisa foi realizado um estudo de caso com o objetivo de analisar os mesmos aspectos, porém do ponto de vista prático, identificando se as dificuldades encontradas para a implementação do Balanced Scorecard na organização são as mesmas descritas pelos autores. A partir da proposta construída e validada foi possível identificar que os pontos comuns mais enfatizados pelos autores e apresentado no estudo de caso, quanto às falhas na implementação do BSC, entre outros, foram a relevância do comprometimento da alta direção com o BSC bem como a clarificação da estratégia e seu alinhamento para toda organização, pontos críticos esses que ameaçam o sucesso organizacional.

**Palavras Chave:** Balanced Scorecard - Estratégia - Fatores Críticos - Implementação - Decisão



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

A importância entre o alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada. E neste contexto surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma opção para a gestão organizacional, um instrumento que visa auxiliar no processo de tomada de decisão, frente a direcionadores estratégicos.

Uma das principais características dessa ferramenta gerencial é a interação de indicadores financeiros e não financeiros. Sendo uma abordagem operacional e estratégica, o BSC compreende o curto, o médio e o longo prazo focalizando medidas-chave de desempenho e unindo os níveis: estratégico, tático e operacional, importante requisito para o processo de tomada de decisão.

O tema foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), e foi considerado a ideia mais influente do mundo dos negócios dos últimos 75 anos pela *Harvard Business Review* e os três livros escritos pelos autores são *best-sellers* na área de gestão de negócios. No entanto, por mais abrangente que tenha sido este crescimento, 70% das experiências com o BSC fracassam e esse elevado percentual deve-se em parte quanto a sua implementação. Dada à relevância, fica a questão: As dificuldades relatadas na literatura quanto à implementação do BSC são de fato as mesmas para todas as organizações?

O presente estudo tem como objetivo geral identificar as principais falhas no processo de implantação do BSC nas organizações. E como objetivos específicos temos: identificar se as dificuldades relatadas na literatura quanto à implementação do BSC são de fato as mesmas encontradas em um estudo de caso específico; destacar os benefícios e o estabelecimento de responsabilidades para uma implementação apropriada, a fim de que haja um efeito integrado do desempenho baseado em comunicação, interação e aprendizado.

A partir das informações obtidas foi possível identificar que os pontos críticos quanto à implementação do BSC nas organizações estão diretamente relacionados à estrutura, a cultura organizacional, bem como com a definição e esclarecimento dos objetivos estratégicos, itens esses que variam de organização para organização, de acordo com as suas necessidades na busca crescente de valores.

## 2. METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada foi uma pesquisa exploratória, com análise de conteúdo, por meio de revisão de literatura, através da coleta e análise de informações, interpretações de autores e estudiosos, subsidiadas em livros, artigos, monografias e sites com o foco na Implementação *Balanced Scorecard*. Uma pesquisa exploratória tem como objetivo prover ao pesquisador um maior entendimento sobre o tema estudado. (MATTAR apud OLIVEIRA, 2007)

A análise de conteúdo proporciona ao estudioso uma grande disparidade de formas e é adaptável a um campo de aplicação muito vasto. Abrange ainda, iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens com a finalidade de obter indicadores que permitam a influência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. (BARDIN, 1977)

Além disso, foi elaborado uma entrevista com respostas abertas com o responsável pela implementação do BSC em uma organização. A análise de respostas a questões abertas trata-se de um tipo de análise de conteúdo clássico e muito conhecido: o classificatório, no qual se analisam respostas a perguntas abertas de um questionário de aplicação a uma amostra. (BARDIN, 1977). Assim, as questões procuraram identificar, sempre que possível,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



comparativamente, se o processo de implantação estava de acordo com a direção que Kaplan e Norton definiram, caminho esse que conduziria ao sucesso gerencial.

### 3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia pode ser considerada como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos definidos por uma organização esclarecendo assim que tipo de organização ela é ou deseja ser.

A estratégia é um valioso meio que possibilita o sucesso ou o fracasso de um empreendimento, a sua tradução amplia-se ao longo dos anos e deixou de ser uma responsabilidade apenas do administrador. Na era do conhecimento e da informação a estratégia está associada a todos os colaboradores de uma organização.

Entende-se ainda que estratégia é a definição para as ações de médio e longo prazos que influenciam as tomadas de decisões de uma entidade, relacionado ao ambiente competitivo em que a mesma se manifesta. (KALLÁS, 2003)

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma unidade de negócios irá competir, constituída com metas e políticas necessárias a um direcionamento de valores. Nas metas e políticas operacionais básicas são considerados quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma organização pode realizar com sucesso – seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do ambiente da unidade de negócios, os valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e as expectativas mais amplas da sociedade. (ANDRADE; RUELA, 2006)

A estratégia competitiva consiste em um conjunto diversificado de atividades com o intuito de fornecer uma combinação única de valor. No qual, ter um posicionamento único não garante uma vantagem sustentável e sim a existência de *trade-offs*. (HBS, 1996)

Os *trade-offs* são mecanismos essenciais à estratégia por criarem a necessidade de escolha, impor limites aquilo que uma organização oferece e proteger a mesma contra reposicionadores e imitadores. Surgem porque uma unidade de negócios conhecida por fornecer um tipo de valor poderá prejudicar a sua credibilidade e confundir os consumidores se tentar fornecer outro tipo de valor ou se fornecer, em simultâneo, dois serviços incompatíveis. (HBS, 1996)

A essência da Gestão Estratégica é de criar mecanismos capazes de assegurar a continuidade dos negócios e proporcionar perspectivas inovadoras. Entretanto, a incapacidade de implementar medidas de ações necessárias para manter a sua competitividade e consolidação no mercado são fatores culminantes que evidenciam o fracasso de uma estratégia. (SILVA, 2011)

Nesse sentido, é importante compreender que a estratégia precisa ser planejada e o planejamento estratégico é a maneira pela qual ela é articulada e preparada. Geralmente ela é uma resposta às mudanças ambientais, sendo que quanto maior for à mudança ambiental, mais contínua devem ser as adaptações desse planejamento. E para que os objetivos estratégicos sejam de fato alcançados precisam do comprometimento participativo dos envolvidos nesse processo, ou seja, de todos os colaboradores. (CHIAVENATO, 2002)

É de suma importância ressaltar que qualquer organização, independentemente do tamanho de sua operação, faturamento ou número de colaboradores, possui três níveis hierárquicos, a saber: Nível Estratégico, Nível Tático e Nível Operacional.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O primeiro, nível estratégico, é o nível onde são elaborados os fundamentos estratégicos da organização, como por exemplo, a missão, a visão, valores, e são traçados os objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazos. Seu principal instrumento é o planejamento estratégico no qual possui uma visão sistêmica e futura com competências essenciais para uma gestão eficiente e eficaz.

Visando uma aprendizagem empresarial na busca de uma liderança e promovendo uma renovação em todos os níveis hierárquicos da empresa, cabe ao nível estratégico prover os recursos necessários para que os demais níveis, tático e operacional, possam cumprir com eficiência e eficácia suas devidas atribuições e processos, gerando condições necessárias para que as pessoas envolvidas desenvolvam as competências técnicas e comportamentais inerentes a cada função. (MITH, 2014)

Já as figuras representadas por gerentes, coordenadores e supervisores enquadram-se ao nível tático, cujo objetivo principal o desdobramento da estratégia, em metas específicas para suas áreas e liderados. Em outras palavras podemos defini-lo como nível intermediário que elabora os planos e os meios de controle em termos departamentais. E para cumprir essa estratégia já traçada e alcançar os objetivos planejados, é necessário o nível operacional, área técnica e executora responsável por um plano de ação capaz de cumprir de forma eficiente e eficaz cada uma das atividades que lhes for atribuída, tomadas isoladamente.

Como já observado, cada nível hierárquico possui sua grande relevância dentro do âmbito organizacional e há uma intensa relação na implementação de uma estratégia. Falhas de integração ou deficiências estruturais destes níveis ocasionarão dificuldades de desdobramento de suas estratégias e de gerarem possibilidades de corrigir e direcionar sua estrutura para a consecução de seus objetivos empresariais.

Vale salientar ainda a existência de empresas que imperam o paternalismo e o nepotismo, em detrimento da meritocracia, que é a lógica do mérito e do reconhecimento por resultados e por competência. A combinação destas características gera limitações e dificuldades no desdobramento dos objetivos estratégicos, assim como nos resultados de valores da organização. (MITH, 2014)

O desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia entendível geralmente é inicialmente organizacional e depende de liderança. Com tantos fatores envolvidos contrafazer mudanças e *trade-offs* nas organizações, uma estrutura intelectual forte para orientar a estratégia é um contrapeso necessário. Além do mais, líderes determinados e objetivos de fazer escolhas são essenciais. (HBS, 1996)

Hoje, nós encontramos diversos instrumentos disponíveis para o gerenciamento da estratégia, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*, que foi desenvolvido por professores da Universidade de *Harvard* e proporciona o gerenciamento dos objetivos estratégicos de uma forma balanceada e integrada, fundamentada em perspectivas estruturadas de forma sistêmica e lógica. Na verdade, o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, empresas inovadoras estão utilizando este como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, na era da informação. Desse modo, realizaremos um aprofundamento sobre essa ferramenta no capítulo seguinte.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



#### 4. BALANCED SCORECARD

O cenário atual, está marcado pela excelência organizacional e o grande desafio do sistema de informação gerencial, em confronto a competitividade, está em fornecer informações fidedignas e oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

Uma vez que, os referidos sistemas presentes nas organizações tendem a funcionarem de modo integrado, o que proporciona uma visão sistêmica a todos os que estão envolvidos com a organização. Desse modo, fica evidente a necessidade de modelos de mensuração organizacional que sejam integrados, ao invés de analisar medidas isoladas.

Seguindo esse raciocínio, surge então o *Balanced Scorecard*, entre outras medidas de mensuração, como um instrumento de grande valor no apoio à tomada de decisões por proporcionar perspectivas para um futuro promissor. Criado pelos americanos Robert Kaplan e David Norton, o BSC ultrapassa a ideia de mensuração de desempenho empresarial, pois se estende a conceitos de esclarecimento, comunicação e integração de planos e metas estratégicas, englobando toda a organização.

Este é ainda considerado uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as organizações da Era da Informação estão relacionadas a um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e conhecimento. Hoje, o sistema de gestão em relatórios financeiros se mostra ultrapassado, pois está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

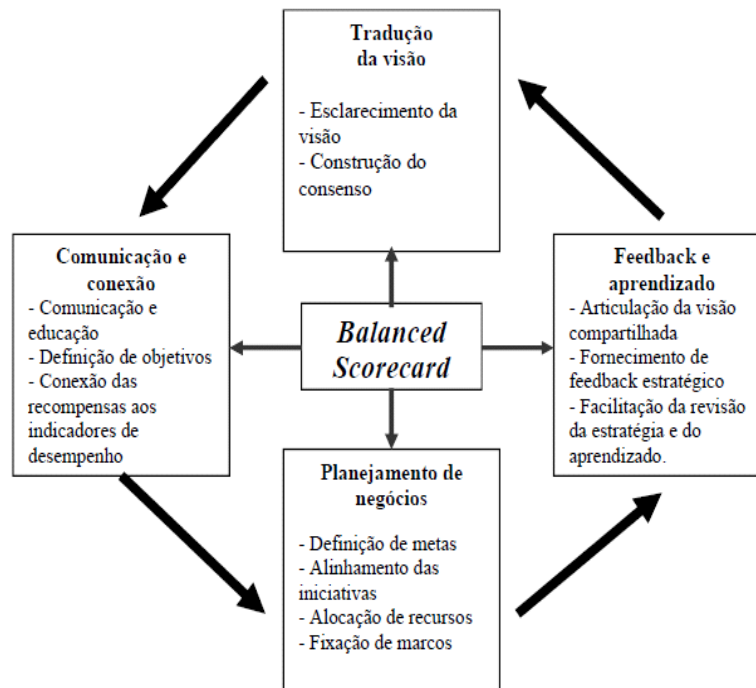
A criação do *Balanced Scorecard* deve-se a um resultado de pesquisa que buscou identificar falhas nos modelos tradicionais de mensuração de desempenho, baseado apenas em indicadores financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), o uso de apenas indicadores contábeis e financeiros eram insuficientes para manter uma sustentabilidade econômica das organizações. A necessidade de um complemento com medidas não financeiras para ampliar um novo método de avaliação organizacional era imprescindível, tais como qualidade e satisfação do cliente.

Em sua primeira concepção, o *Balanced Scorecard* assumia um papel de sistema de indicadores e de mensuração do desempenho. Além das tradicionais medidas financeiras que contemplam as ações do passado, foram inseridas outras medidas, as não financeiras, relacionadas com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da unidade de negócios em aprender a melhorar. (OLIVEIRA, 2008)

O *Balanced Scorecard* evoluiu com o tempo, passando de um sistema de mensuração, em 1992/1993 para um instrumento valioso no processo de implementação da estratégia, em 1996. Seu conceito evoluiu ainda mais tornando-se um sistema de gestão da estratégia quando anexados quatro novos processos gerenciais, a saber: esclarecimento e tradução da visão e estratégia; comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; planejamento e alinhamento de iniciativas estratégicas; melhor *feedback* e aprendizado estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2004)



Figura 1: Gestão da Estratégia.



Fonte: Kaplan e Norton (1997), apud Oliveira (2007, p.59)

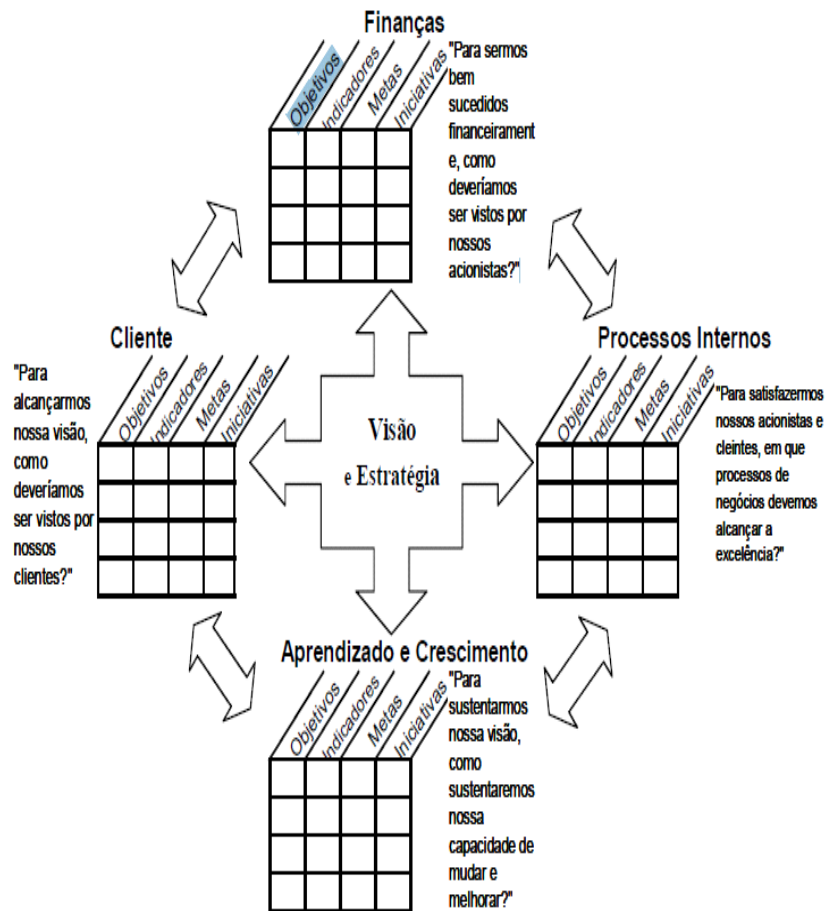
Entende-se que o *Balanced Scorecard* é um instrumento estratégico imprescindível para as organizações de qualquer setor por nortear e avaliar seu desempenho presente e futuro vinculado a sua estratégia. E ainda que a sua aplicação nas unidades de negócios possui três aspectos de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o *Balanced Scorecard* seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997)

O BSC surge com a proposta de tornar compreensível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, ampliando dessa forma, o conhecimento da importância da participação de todos para o desempenho organizacional. Destacamos ainda, que a estratégia deve ser o ponto de partida para o melhor desempenho das organizações e é o ponto que se deve canalizar os esforços, evitando dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação desta. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Identificado como um sistema que garante um alinhamento dos recursos organizacionais, o *Balanced Scorecard* é ainda mencionado como um gerenciador de princípios por traduzir de fato a missão e estratégia em objetivos e medidas estratégicas através de suas quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. As quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados. Estas perspectivas devem ter unidade de propósito, uma vez que as medidas devem apontar para a execução de uma estratégia integrada. O *Balanced Scorecard* é capaz de detectar e fortalecer os pontos fortes das organizações reduzindo ou até mesmo eliminando seus itens indesejáveis, contribuindo dessa forma, para um contínuo processo de melhoria e crescimento nas organizações. (HERRERO FILHO, 2005)



Figura 2: Perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1997), apud Oliveira (2007, p. 62)

As perspectivas podem ser conceituadas como uma “estrutura por meio da qual o processo de criação de valor para os *stakeholders* é visualizado”. Durante a tradução da estratégia os objetivos são dispostos em quatro perspectivas no que possibilita o acompanhamento do desempenho e uma avaliação da performance. (HERRERO FILHO, 2005)

As quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton são uma sugestão ao modelo do *Balanced Scorecard* e não devem ser consideradas como uma obrigação. Cada perspectiva é constituída por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para realização dos objetivos. A escolha das perspectivas para um BSC deve ser, sobretudo, para explanar uma estratégia e criar vantagem competitiva para a unidade de negócios. (NIVEN *apud* OLIVEIRA, 2008)

O *Balanced Scorecard* funciona como um painel de controle para as organizações, com este é possível visualizar a organização e as várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, uma série de informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde caminha a empresa.

A vantagem competitiva está relacionada à capacidade da organização em criar valores, em toda sua cadeia. Portanto, a estratégia de uma unidade de negócios bem sucedida posiciona uma organização em um panorama competitivo e esse posicionamento abre



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



condições para que a estratégia seja traduzida em proposições de valores em um *Balanced Scorecard* e criação de mapas estratégicos. (OLIVEIRA, 2008)

## 5. FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Surgindo pela busca de um maior alinhamento interno das principais áreas de negócios de uma unidade de negócios, o *Balanced Scorecard* procura também uma melhoria gradativa no processo de gestão e tomada de decisão. Mas para isso é necessário diminuir o vácuo existente entre a construção da estratégia e o processo de implementação. (HERRERO FILHO, 2005)

O *Balanced Scorecard* é definido com um conjunto de medidas que viabilizam a visão do negócio associado a quatro processos gerenciais críticos, a saber: esclarecimento e tradução da visão e estratégia; comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; planejamento e alinhamento de iniciativas estratégicas; melhor feedback e aprendizado estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Costa (2001) traduz que o *Balanced Scorecard* pode ser considerado como um relatório único, contendo medidas de desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspectivas de gestão (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento) que indicam como a estratégia da empresa será cumprida. Essas perspectivas não são exaustivas ou exclusivas, pois não há nenhum impedimento que outra perspectiva relacionada com resultados que gerem vantagem competitiva para a empresa venha a ser incorporada ao BSC. Menciona, ainda, que Kaplan e Norton entendem que o BSC constituiu-se de um sistema de gestão estratégica, mas seu foco não é a estratégia em si, mas o desdobramento dessa estratégia. Ele, portanto, não deve ser classificado como um sistema de gestão estratégica, mas como um sistema de suporte à decisão.

A literatura encontrada acerca do BSC integra em sua composição elementos fundamentais para um melhor desempenho organizacional e tomadas de decisões, tais como: tradução estratégica em termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia, transformação da estratégia em tarefa comum a todos, conversão da estratégia em processo contínuo e mobilização da mudança por meio da liderança contínua. (GOLDSZMIDT apud OLIVEIRA, 2007)

A metodologia de aplicação do *Balanced Scorecard* é influenciada pela tradução da estratégia em termos operacionais e na qualidade das iniciativas. O mapa estratégico é um importante instrumento de comunicação passível de constantes modificações e atualizações das estratégias emergentes e de novos patamares de negócios. (KALLÁS, 2003)

É importante ressaltar que há possibilidades de acontecer variações relacionadas à definição dos objetivos e medidas, bem como a necessidade de indicadores mais apropriados para tradução da estratégia e aspectos críticos. Descomprometimento dos colaboradores inerentes ao seu desempenho e o desejo de resultados a curto prazo também estão associados a possíveis falhas relacionadas a implementação do *Balanced Scorecard*. (HISPAGNOL; RODRIGUES apud OLIVEIRA, 2007)

Embora seja ampla a utilização do BSC pelas organizações, assim como seus benefícios, é vasta a literatura que aponta as dificuldades para sua implementação. Os próprios inventores do BSC identificam possíveis causas para o insucesso na implantação da ferramenta, entre elas: 1 – falta de comprometimento da alta administração; 2 – envolvimento de poucas pessoas; 3 – encastelamentos do *scorecard* no topo (estrutura *topdown*); 4 – processos de desenvolvimento muito longos; 5 – tratamento do BSC como projeto de área de





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



sistemas; 6 – contratação de consultores inexperientes; e 7 – implantação do BSC apenas para fins de remuneração (KAPLAN; NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (2001, p. 371), não utilizam o termo “dificuldades”, mas relacionam problemas que inibem o desenvolvimento dos processos da ferramenta.

Os mesmos autores prosseguem revelando diversas formas pelas quais o projeto de *scorecard* pode fracassar. Esses fatores abrangem falhas estruturais, como certas medidas não-financeiras que não oferecem uma orientação específica para o futuro, tão pouca uma base sensata para alocação de recursos. Falhas organizacionais também surgem não em resultados de erros no *scorecard* propriamente dito, mas no processo utilizado na implementação e desenvolvimento do conceito.

Podemos tratar ainda que as situações críticas relacionadas à implementação do *Balanced Scorecard*, se refere a “cuidados adicionais”, categorizados em cinco grupos, seguindo uma ordem do estágio evolutivo da implantação do modelo: 1º) antes de decidir implantar o BSC; 2º) antes de começar a implantar o BSC; 3º) ao desenhar o BSC; 4º) ao implantar o BSC; 5º) a sustentação do BSC após a sua implantação. (COSTA apud OLIVEIRA, 2008)

O primeiro cuidado adicional, definido como: Situações críticas ao decidir implantar o *Balanced Scorecard*, correlaciona-se com a falta de consenso quanto ao real objetivo da utilização do BSC. Subestimar a complexidade da tarefa de implementação e dificuldades na identificação de recursos necessários, assim como, empresas não preparadas para mudança também fazem parte de grupo.

O cuidado adicional seguinte, mencionado como: Situações críticas antes de começar a implantar o *Balanced Scorecard*, está ligado a uma estratégia obscura; as dificuldades de infraestrutura; a processo visto como um capricho passageiro; a falta de comprometimento da alta administração; a utilização do BSC como um controle extra e visto como evento único e não como um processo contínuo; entre outros.

O terceiro cuidado adicional, definido como: Situações críticas ao desenhar o *Balanced Scorecard*, é descrito quando os indicadores não refletem decisões estratégicas, mas medições genéricas ligadas ao negócio, não ocorrendo a tradução da visão. Ainda ligado a esse nível temos as dificuldades em decidir o que medir; os conflitos nas priorizações de objetivos; as métricas mal definidas; as ambiguidades da definição dos objetivos; as discrepâncias entre missão e BSC; dúvidas sobre as articulações entre as perspectivas; dificuldades na determinação dos padrões de desempenho; ausência de ligação entre medidas não financeiras e a expectativa de resultados financeiros futuros; entre outros. (COSTA apud OLIVEIRA, 2008)

Já o quarto cuidado adicional, mencionado como: Situações críticas ao implantar o *Balanced Scorecard*, corresponde as dificuldades em relacionar a estratégia com a alocação anual de recursos e orçamentos, assim como de reunir informações nos níveis de atividades. Ainda nesse nível temos as resistências das unidades e dos indivíduos; o encastelamento do *scorecard* no topo; a comunicação deficiente; as dificuldades em integrar os sistemas de informação; a não divisão de papéis e responsabilidades; a cobertura do projeto muito ampla; a pessoas que se sentem ameaçadas pelo processo de medição; os conflitos com outros sistemas gerenciais em operação; a desconsideração da necessidade de treinamentos; entre outros.

E por último temos o quinto cuidado adicional, definido como: Situações críticas ao sustentar o *Balanced Scorecard*. Na literatura, este é evidenciado pela falta de planejamento para a sucessão de lideranças; por indicadores que não percebem as mudanças de cenários; por



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



excesso de indicadores; por erros na definição das hipóteses nos relacionamentos de causa e efeito; ainda pelo excesso de informações históricas sem muita visibilidade para o futuro; ineficácias da alta gerência; conflitos entre os gerentes; desenvolvimento e gestão de talentos precários; e o estado da arte não é utilizado no processo de melhorias; entre outros. (COSTA apud OLIVEIRA, 2008)

Goldszmidt (2004), também identificou alguns fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*, divididos em dois grupos: 1º grupo – fatores organizacionais (tal como se apresentavam antes da iniciativa do BSC, abrangendo processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação); 2º grupo – fatores diretamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC (incluindo consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração; equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais).

Já Hispagnol e Rodrigues (2006), relatam algumas dificuldades que nove empresas pesquisadas encontram para implementar o BSC, dentre as quais: (a) a dificuldade de definir quais seriam os indicadores mais importantes para a empresa, considerando suas estratégias e fatores críticos; (b) os colaboradores nem sempre se comprometiam com a avaliação de seu desempenho segundo os indicadores, mesmo sendo eles oriundos da definição da estratégia empresarial; (c) a alta administração teve sua própria agenda de interesses; e (d) alguns gestores queriam resultados em curto prazo e a implementação e consolidação de um sistema de medição de desempenho necessitaria de um prazo maior para obtenção dos resultados.

Segundo Bontis et al. (apud Wernke, Lunkes e Bornia, 2002), as quatro perspectivas do BSC constituem um elemento de rigidez, mesmo sob o argumento de seus criadores que, caso tenha necessidade, pode-se aumentar o número de perspectivas, porém a crítica permanece, pois, o aumento delas está condicionado à ocorrência de ações críticas.

Existe também o fato de que parte dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de serem quantificados e monitorados, pois são indicadores intangíveis que têm sua variação decorrente dos ambientes interno e externo à organização, tais como variações cambiais ou entrada de novos concorrentes no segmento (UDPA apud WERNKE; LUNKES; BORNIA, 2002)

No âmbito internacional, também há evidências quanto a críticas ao BSC ou obstáculos a sua implantação. Verificou-se que em relação aos objetivos e medidas, o BSC não se preocupa com os interesses dos demais *stakeholders* além dos acionistas, tais como: fornecedores, governo e comunidades locais. No que se refere aos planos de remuneração, a ligação com o BSC é insuficiente para fazer com que indivíduos ajam de forma proativa e sejam solucionadores criativos de problemas. Por fim, o BSC tornou-se uma ferramenta mecânica, apresentando uma estrutura hierárquica tipicamente *top-down*, não permitindo que os empregados participem do processo de observação para descobrirem oportunidades e ameaças jamais enxergadas pelos gestores da empresa. (NORREKLIT apud SILVA; SANTOS; PROCHNIK, 2008)

Verificou-se ainda que as principais razões pelo mau êxito do BSC estão associadas às dificuldades com acesso à informação e aos sistemas de informação da organização, assim como ao mau planejamento em relação à quantidade de horas necessárias para a implantação e as consequências pessoais e políticas que as medidas passam a acarretar. Desatacam-se ainda a falta de comprometimento da alta direção (principalmente na fase inicial) e no caso de empresas multinacionais, as frequentes intervenções da matriz ou controladora. (BOURNE; NEELY apud SILVA; SANTOS; PROCHNIK, 2008)



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A metodologia existente para a implantação do BSC oferece pouco detalhe sobre como selecionar as medidas específicas de desempenho, favorecendo assim o surgimento de falhas no processo. As relações de causa e efeito se tornaram “lineares”, simplificando a realidade, existindo pouca orientação sobre como construir analiticamente estas relações além que o processo de estabelecimento de metas não é discutido de maneira satisfatória na literatura sobre o BSC. Kaplan e Norton mencionam experiências de diversas organizações, sem se comprometerem com nenhuma recomendação sobre como e quando as medidas do BSC podem ser vinculadas à remuneração. (OTLEY apud SILVA; SANTOS; PROCHNIK, 2008)

Para evitar falhas na implementação do BSC é necessário à definição de uma perspectiva estratégica direcionada a uma visão futura. Por ser um processo de mudança organizacional, o BSC necessita do envolvimento da alta administração para criação de um clima favorável à mudança e o senso de responsabilidade e aprendizagem para as equipes de desenvolvimento, de líderes e demais colaboradores da unidade de negócios. (KALLÁS, 2003).

## 6. ESTUDO DE CASO

Foi realizado uma entrevista, contendo dez perguntas, com um Consultor, sobre o processo de Implementação do *Balanced Scorecard* em uma determinada empresa.

A primeira pergunta se baseia quanto ao tamanho da organização. Verificou-se que o processo de Implementação do *Balanced Scorecard* ocorreu em uma unidade de negócio de alto faturamento. “Empresa de grande porte, acima de 300 funcionários e média de R\$ 10 milhões de faturamento por mês, segundo o consultor.”

Segundo os idealizadores da ferramenta, o BSC é apropriado em organizações de grande porte por reunir recursos e instrumentos de comunicação passível de constantes modificações e atualizações das estratégias emergentes e de novos patamares de negócios. (KAPLAN; NORTON, 1997)

A pergunta seguinte se refere quanto à decisão da alta direção bem como o seu comprometimento no processo de Implementação do BSC. De acordo com o consultor, “Foi um processo de IMPLANTAÇÃO, pois não havia nada parecido em funcionamento. Por se tratar de uma empresa de gestão familiar, a alta direção teve este como fator que dificultou a cobrança por comprometimento durante o processo de implantação. Isso ocasionou atrasos.”

A gestão familiar é caracterizada por uma gestão conflituosa por se aproximar muito de ideias como o paternalismo e o nepotismo. Uma gestão por competência e mérito, dentro desse âmbito, nem sempre se fazem presentes em uma gestão familiar e, sendo assim, podem direcionar a unidade de negócio a riscos e insolvências que resultem na perda de criação de valores. (MITH, 2014)

Outro fator importante a ser analisado é a integração da comunicação entre os níveis hierárquicos da organização e que no caso específico de estudo uma ação isolada da alta administração. Esta como representante do nível estratégico deve promover recursos adequados aos demais níveis, tático e operacional, para que estes possam desenvolver suas competências de forma eficiente e eficaz. (MITH, 2014)

Kaplan e Norton (2001, p. 378) afirmam que caso não aconteça à disseminação do *Balanced Scorecard* para todos da unidade de negócios, a estratégia não é transformada em tarefa comum, desperdiça-se potencial de inovação, criatividade e aprendizado dos colaboradores.

Uma das principais condições para o desenvolvimento do BSC é a de que haja a participação e concordância dos executivos da empresa no processo e no desenvolvimento de



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



declarações expressas dos objetivos de suas áreas e a forma como estes objetivos deveriam ser alcançados. (OLIVEIRA, 2008)

A terceira questão se refere quanto à participação dos colaboradores no projeto de implementação do *Balanced Scorecard*. Diante a pergunta foi esclarecido que “a equipe de consultoria fazia as solicitações aos gestores envolvidos no projeto e eles eram incumbidos de envolver os funcionários nas respostas das demandas”.

Para alcançar os objetivos estratégicos é necessário um fator de suma importância dentro do cenário empresarial, a liderança. Sem esse item, os valores da organização se perdem por se distanciarem de um senso comum ao qual agregue valores à unidade de negócios. E é nessa esfera, onde a estratégia é articulada e preparada, que a participação e em especial, o comprometimento gerencial, deve ser fatores essenciais para tomada de decisões e liderança. Sendo assim, concluímos que os objetivos estratégicos para de fato serem alcançados precisam sair da esfera estratégica e serem envolvidos também pelo comprometimento participativo de todos os envolvidos desse processo, ou seja, todos os colaboradores. (CHIAVENATO, 2002)

O item seguinte avalia a alta administração em relação às dificuldades em estabelecer metas apropriadas. “Verificamos que a organização não possuía um sistema de mensuração que lhe estabelecesse parâmetros, visto que “não sabiam ao certo o que medir e como medir”.

Segundo Herrero Filho (2005, p. 39) as medidas, ou indicadores, “permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas, ou ainda merecendo o foco e a atenção dos colaboradores da organização”. Indicadores são então os instrumentos para verificar como um objetivo pode ser alcançado.

Entende-se ainda que a empresa quando submetida à consultoria não sabia ao certo o que adquiriram. A alta administração não conseguiu difundir de forma clara e objetiva aos demais níveis hierárquicos da organização os objetivos estratégicos a serem seguidos, seus por menores, assim como seus meios e fins.

Vale ressaltar que o setor da alta administração é o criador dos fundamentos estratégicos da organização e é através de um planejamento estratégico que uma gestão eficiente pode ser alcançada por assegurar a continuidade dos negócios e proporcionar perspectivas futuras. E seguindo esse pensamento podemos dizer que “talvez a principal fonte de fracasso seja a delegação do projeto a equipes gerenciais de nível médio”. (KAPLAN; NORTON, 1997)

A quinta pergunta refere-se a quantas etapas o projeto de implementação do *Balanced Scorecard* estava dividido. Foi verificado que o “BSC estava incluso em um projeto em conjunto de desenvolvimento de outras ferramentas para suporte de decisões gerenciais, inclusos como o ERP (*Enterprise Resource Planning* - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial), WMS (*Warehouse Management System* - Sistema de Gerenciamento de Armazém) e BI (*Business Intelligence* - Inteligência Empresarial). O BSC era uma das etapas deste projeto”.

Devemos avaliar que para alcançarmos uma implementação com sucesso devemos analisar algumas situações críticas na implementação do *Balanced Scorecard*, segundo o estágio evolutivo do processo de implementação: ao decidir implantar; antes de começar a implantar; ao desenhar; ao implantar; e ao sustentar o BSC.

Partindo de uma estrutura frágil, no que se refere à mensuração de desempenho, à complexidade de um conjunto de ferramentas gerenciais no suporte a tomada de decisões, a organização deveria responder de forma mais eficaz as mudanças ambientais, considerando



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPOSIUM DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



que quanto maior forem essas mudanças mais contínuas devem ser as adaptações do planejamento estratégico.

Considerando que o *Balanced Scorecard*, no estudo de caso, era uma etapa de um projeto maior, foi averiguado o tempo de implementação do BSC na unidade de negócios. Segundo o consultor, “todo o projeto foi estimado em doze meses, sendo o *Balanced Scorecard* representaria três meses, com atividades concorrentes as outras etapas do projeto.”

De acordo com a literatura, Kaplan e Norton (1997, p. 322), recomendam a implantação em um prazo reduzido, para que o ímpeto, o ânimo não se desvaneça caso o projeto leve muito tempo para ser efetivamente posto em prática. Entretanto, no caso da empresa pesquisada o período de três meses, pode ser considerado um período muito pequeno em virtude do tempo de aprendizado que a mesma necessita para se adaptar as novas mudanças ambientais em sua corporação, podendo ocorrer desta forma, falhas em seu processo de implantação.

A sétima pergunta é focada nas dificuldades encontradas para garantir o alinhamento estratégico. Foi verificado que a empresa apresentava “dificuldade de definições da própria diretoria e a falta de preparo da equipe do cliente para um projeto deste porte”.

Em um ambiente onde a alta administração não consegue manter um planejamento estratégico claro e objetivo o resultado de todo o esforço empregado pode ser considerado não satisfatório e levando o projeto ao insucesso.

Implementar um *Balanced Scorecard* significa iniciar um processo de mudanças na organização. Mudanças afetam todo o cenário organizacional e requer ações e reações rápidas para um melhor controle de informações. Considerando que a estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados e que as informações são essenciais, temos que uma estratégia obscura e diretrizes corporativas falhas resultam em pouca autonomia para tomadas de decisões e a perda do seu alinhamento estratégico. (OLIVEIRA, 2008)

Podemos ratificar ainda que a iniciação para mudanças organizacionais é essencial. Caso o clima organizacional não captar tal intenção, é o momento de trabalhar mais a liderança e a comunicação”. (COSTA *apud* OLIVEIRA, 2008).

A pergunta seguinte procura identificar se um número adequado de metas e indicadores espelham de fato a estratégia. De acordo com o entrevistado tivemos a seguinte resposta: “Sim. Mas os indicadores não tiveram continuidade, por causa do insucesso com o fornecedor dos sistemas de gestão (ERP - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)”.

Segundo Herrero Filho (2005, p. 40), as metas possibilitam “avaliar ao longo do tempo a evolução da organização, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos”. Metas são então parâmetros pré-fixados para os indicadores e estes últimos são então meios de medir como um objetivo pode ser alcançado.

Uma vez interrompido os parâmetros de medição se perde os meios de criação de resultados e, assim como também, a execução da estratégia e a garantia de crescimento da organização.

Temos ainda que conflitos com outros sistemas gerenciais em operação não podem ser subestimados em virtude das dúvidas quanto a qual controle gerencial serve de guia. Contradições e incoerências presentes nas dinâmicas internas dos modelos podem inviabilizar a implantação de um modelo eficaz corrigido, podendo levar muito tempo para que as pessoas se desfaçam da impressão de confusão. (COSTA *apud* OLIVEIRA, 2008)

A nona questão menciona se foi possível quantificar as relações de causa e efeito estabelecidos entre as medidas de desempenho. Segundo o profissional de consultoria, “Sim,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



foi possível quantificar as relações de causa e efeito, mas o processo não foi imediato em virtude do processo de mudanças organizacionais que a empresa teve que passar”.

Os indicadores estratégicos podem ser vistos ”como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*”, além de levar às diversas áreas de execução, parâmetros em uma linguagem entendida por toda organização para discussão da trajetória e dos níveis de prioridades das diversas etapas da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Temos ainda que as correlações entre os objetivos e medidas de um *Scorecard* podem ser vistas como relações de causa e efeito. O *Balanced Scorecard* não pode ser visto como um processo estático de um único momento, e sim como um modelo apto a constantes modificações. (OLVE, ROY, WETTER *apud* OLIVEIRA, 2008)

A décima pergunta avalia se a implementação do *Balanced Scorecard* gerou algum choque na cultura da organização. Temos que “no primeiro momento gerou uma surpresa pela ausência total anterior referente à medição, isso fez a empresa tomar um rumo diferente”, diz o Consultor.

Desenvolver o *Balanced Scorecard* significa introduzir mudanças na organização. Se a cultura da unidade de negócios aceita as mudanças e incentiva a inovação, então a resistência à mudança não é um forte obstáculo à implementação. Em contra partida disso, temos que “quando os valores não estão definidos a cultura da organização fica a mercê dos caprichos da personalidade do líder”. (BARRET *apud* OLIVEIRA, 2008)

Porém, o processo de implementar um sistema de medição é mais complexo do que projetá-lo, em virtude do processo de decidir o que medir, e se escolhas erradas forem feitas nessa fase, é certo que o *Balanced Scorecard* falhará, considerando não está mensurando a estratégia organizacional. (NEELY, BOURNE, *apud* OLIVEIRA, 2008)

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação dos aspectos que representam potenciais críticas quanto à implementação do *Balanced Scorecard* foi de fundamental importância para que os objetivos pudessem ser alcançados. O presente estudo buscou observar que os pontos comuns mais enfatizados pelos autores quanto às falhas na implementação do BSC, entre outros, foram à relevância do comprometimento da alta direção com BSC bem como a clarificação da estratégia e seu alinhamento para toda organização. Porém, é importante ressaltar que também foi mencionado outras potenciais críticas que merecem especial atenção no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

Foi evidenciado que não há fatores padronizados quanto aos erros de implementação do BSC como ferramenta gerencial. É unanimidade entre os autores listados que as falhas de implementação do *Balanced Scorecard* variam de empresas para empresas em resultados específicos entre as diversificações.

É de suma importância ressaltar que provavelmente nem todas as possibilidades de falhas relacionadas à implementação do *Balanced Scorecard* tenham sido esgotadas. O BSC é um instrumento que vem evoluindo constantemente, assim como a dinâmica empresarial e os cenários econômicos. Porém, diversas outras situações ainda podem ser identificadas, dependendo ainda das características de cada unidade de negócio e dos objetivos que a levaram a adotar a metodologia.

Para identificar as dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* na empresa pesquisada, recorreu-se a uma entrevista direcionada a um Consultor, na qual identificou as limitações quanto aos sistemas de medição de desempenho da organização, assim como as dificuldades em decidir o que medir.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ainda foi verificado que havia conflitos nas priorizações de objetivos como também um encastelamento do *scorecard* no topo no qual gerou uma comunicação deficiente com resistência a mudanças organizacionais.

A limitação desse estudo está no envolvimento de apenas um único caso que não permitem que se façam generalizações, nem mesmo com organizações do mesmo setor ou porte. No entanto, esse tipo de pesquisa garantiu vantagens no sentido ampliar o conhecimento sobre esse tipo de fenômeno. Logicamente, a revisão bibliográfica apresentada aqui não esgota o assunto, pois a literatura sobre o BSC é vasta, mas é relevante para suportar o entendimento dos resultados apontados pelo levantamento realizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Fabiana Gamelheira; RUELA, Xander Teixeira. **Utilização da ferramenta Balanced Scorecard para gestão de uma unidade de ensino superior**. 2006. (Monografia) – Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda – Rio de Janeiro, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado – FEA/USP, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLDSZMIDT, Rafael G. B.; PROFETA, Rogério A. Implementação da estratégia: Um estudo de casos comparativos ao arcabouço conceitual do Balanced Scorecard. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7., 2004. **Anais...** São Paulo: FGV- EAESP, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: Uma abordagem prática. 10. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

HISPAGNOL, Gustavo M.; RODRIGUES André L. Implementação do BSC em operações brasileiras: Estamos prontos? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006. **Anais...** São Paulo: FGV- EAESP, 2006.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. (Dissertação) – Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**, 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MITH, 2014. **A Estratégia nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-estrategia-nos-niveis-estrategico-tatico-e-operacional/66615/>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

OLIVEIRA, Raquel de Fátima. **Motivos que levam empresas a optar pela implementação do Balanced Scorecard**. 2007. (Dissertação) – Mestrado em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz de. **Balanced Scorecard**: Um estudo empírico sobre as dificuldades de implementação. 2008. (Dissertação) – Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná. 2008.

HBS, 1996. **O que é Estratégia?** Disponível em: <[http://www.sementeestrategica.com.br/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy\\_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf](http://www.sementeestrategica.com.br/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2014.

SILVA, Paula D. A.; SANTOS, Odilanei M.; PROCHNIK, Víctor. Percepção quanto aos fatores críticos à implementação e uso do Balanced Scorecard: A experiência da Petrobrás. In: XVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 8., 2008, Gramado. **Anais...** Gramado, 2008.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



SILVA, Relrison Ferreira da. **O Balanced Scorecard como ferramenta da Controladoria.** (Monografia) – Bacharelado em Ciências Contábeis. Centro Universitário Geraldo Di Biase. Volta Redonda – RJ, 2011.

WERNKE, Rodney, LUNKES, Rogério J., BORNIA, Antônio César. **Balanced Scorecard:** Considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2002, São Paulo. **Anais.** São Paulo, 2002.