

MÁRCIA JUREMA GUIMARÃES DE SOUSA PONTES

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E USO DO
BALANCED SCORECARD**

Orientador: Carlos Capelo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

MÁRCIA JUREMA GUIMARÃES DE SOUSA PONTES

**ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO E USO DO
BALANCED SCORECARD**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do
Grau de Mestre em Contabilidade e Fiscalidade no Curso de
Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade, conferido pela
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias com
o Despacho Reitoral nº 273/2016 com a seguinte
composição de Júri:

Presidente- Professora Doutora Inna Choban de Sousa Paiva

Arguente- Professora Doutora Luisa Margarida Cagica
Carvalho(univ.Aberta)

Orientador: Professor Doutor Carlos Capelo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

Epígrafe

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar,
não seremos capazes de resolver os problemas causados
pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

(Albert Einstein)

Dedicatória

À Deus.

Aos meus pais.

Às minhas tias.

Agradecimento

À Deus, por ser a única força quando mais eu precisei, por fazer-me acreditar que nada nessa vida é impossível e por entender que em minha vida não há coincidências, mas sim, providências.

Ao meu orientador Professor Doutor Carlos Capelo, pela oportunidade que me foi dada de desenvolver este trabalho sob a sua orientação, pelo apoio, disponibilidade e valorosas contribuições sem as quais não teria sido possível a realização do mesmo.

À minha querida mãe (in memorian), por conduzir os meus passos com orações, palavras sábias, exemplos de valores humanos e muito amor que contribuíram para formação do meu caráter.

À meu querido pai, por acreditar no meu potencial e por todas as forças que tem me transmitido.

À meu namorado Rui Miguel de Sousa, pelas palavras de incentivo, pelo amor, sorrisos, por todo o apoio que ele tem demonstrado e por toda ajuda oferecida para realização do trabalho.

À minha irmã Mapi Pontes, e as minhas tias, em especial a tia Anizia Guimarães, a tia Lelé Santos e a Lígia Santos, pela ajuda, pela preocupação e pela força manifestada que me encorajou a prosseguir.

As minhas primas e amigas, Bia Guimarães, Liliete Cravid, Nídia Costa e Jucelmira Cravid pelo companheirismo e pelas palavras de motivação.

À minha mais nova família, Agostinho Batista de Sousa e Clara Batista de Sousa, pelo carinho, pelo amor e pelas palavras corajosas e de incentivo que contribuíram para a conquista.

Aos meus familiares e amigos que contribuíram diretamente ou indiretamente para que o meu sonho se tornasse realidade.

Resumo

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu nos anos 90, a partir de pesquisas acadêmicas, e apareceu como uma nova tecnologia de gestão que rapidamente foi difundida e passou a ser utilizada por uma extensa gama de organizações. O BSC é uma ferramenta de gestão que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de gestão estratégica.

O objetivo do presente trabalho consiste em desenvolver um estudo sobre as dificuldades e limitações no processo de implementação e uso do BSC. Este estudo pretende responder as 2 questões de investigação que são: quais as principais dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC? E quais as medidas aplicadas para mitigar essas dificuldades e limitações?

A metodologia aplicada é indutiva, com propósito exploratório e de natureza qualitativa, e seguiu uma estratégia da meta análise na qual se procedeu a uma análise dos resultados de 43 estudos de casos que apresentaram dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC em organizações. Os resultados do presente estudo mostraram várias dificuldades que foram agrupadas em 8 categorias sendo elas, a Cultura Organizacional, Motivação, Formação e Conhecimento, Comunicação, Indicadores e Metas, Alinhamento Estratégico, Recursos Limitados e por último, Envolvimento e Experiência dos participantes. As categorias Indicadores e Metas, Formação e Conhecimento, e Comunicação apresentaram maior frequência de dificuldades.

Para superar as tais dificuldades e limitações as empresas apresentaram soluções para as colmatar, como, Formação dos funcionários, melhoria de comunicação entre os gestores e funcionários, reuniões frequentes, precisou de uma consultoria externa e alteração de planos estratégicos, e com isso, as empresas obtiveram resultados e bom desenvolvimento.

Palavras chaves: Balanced Scorecard, gestão estratégica, organização.

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) emerged in the 90s, from academic research, and appeared as a new management technology that was quickly diffused and began to be used by a wide range of organizations. The BSC is a management tool that translates the mission and organization's strategy into a comprehensive set of performance measures that serves as the basis for a strategic management system.

The aim of this work is to develop a study on the difficulties and limitations in the implementation process and use of the BSC. This study aims to answer two research questions which are: What are the main difficulties and limitations in the implementation and use of the BSC? And what are the measures carried out to mitigate these difficulties and limitations?

The applied methodology is inductive, with exploratory purpose and of a qualitative nature, and followed a meta-analysis strategy, in which, it was carried out an analysis of the results of 43 studies that presented difficulties and limitations in the implementation and use of the BSC in organizations. The results of this study showed several difficulties that were grouped into 8 categories: Organizational Culture, Motivation, Training and Knowledge, Communication, Indicators and Goals, Strategic Alignment, Limited Resources and lastly, involvement and Experience of the Participants. The categories Indicators and Goals and Training and Knowledge had a higher frequency of difficulties.

To overcome these difficulties and limitations the companies presented solutions to address them, such as, staff training, improvement of communication between managers and staff, frequent meetings, use of external consulting and changes of strategic plans, and with that, the companies obtained results and good development.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic management, organization.

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – Balanced Scorecard

ME – Mapa Estratégico

TDB – Tableau de Bord

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
INTRODUÇÃO	11
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	13
1.1.1 Planeamento Estratégico	15
1.2 BALANCED SCORECARD	17
1.2.1 Origem de BSC	17
1.2.2 Balanced Scorecard versus Tableau de Bord	21
1.2.3 O Balanced Scorecard como um sistema de controlo de desempenho	23
1.2.4 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica	30
1.2.5 Mapas Estratégicos	35
1.2.6 Vantagens e Desvantagens do BSC	42
1.3 IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	44
1.3.1 Processo de Implementação de Balanced Scorecard.....	45
1.3.2 Dificuldades e Limitações na implementação e utilização do Balanced Scorecard	53
2 METODOLOGIA	58
3 RESULTADOS.....	59
3.1. DADOS.....	59
3.2. ANÁLISE E TIPIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES E LIMITAÇÕES.....	59
3.3. ANÁLISE DE RESULTADOS	81
3.3.1. Dificuldades.....	81
3.3.2 Medidas de Mitigação	83
CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da análise do conteúdo.....	59
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Perspetiva do Balanced Scorecard.....	25
Figura 1.2 Atividades de avaliação do desempenho.....	29
Figura 1.2.1 Tipo de indicadores e perspetiva temporal na medição de desempenho.....	30
Figura 1.3 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica.....	32
Figura 1.4 Tradução da missão em objetivos desejados.....	37
Figura 1.5 Cronograma Típico para o Balanced Scorecard.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frequência De Dificuldades.....	81
Gráfico 2. Frequência % De Dificuldades.....	83

INTRODUÇÃO

As organizações constituem a mais significativa e maravilhosa invenção do ser humano em todos os tempos. Tanto o mundo como as organizações encontram-se em grande processo de transformações económicas, sociais, políticas, de gestão de informação e conhecimento, aumentando a complexidade da tomada de decisão para definição de uma estratégia competitiva.

A competitividade e o sucesso de qualquer organização, seja ela, pública ou privada, numa sociedade de informação e de tecnologias em que vivemos, são determinados pela capacidade que as mesmas têm de gerir estrategicamente todos os seus recursos. Assim, uma clara definição e comunicação da estratégia, das metas a atingir e de um plano concreto de ações constituem a base do sucesso.

Atualmente, atingir níveis de eficiência e de eficácia dos processos organizacionais das instituições, implica o domínio de tecnologias adequadas de gestão que permita aos gestores o controlo sobre os resultados financeiros e gestão de recursos tangíveis e intangíveis da empresa. E é, neste sentido, que surge o Balanced Scorecard (BSC), como um sistema de gestão de extrema vantagem, que suporta as organizações nos processos de formulação, comunicação e implementação da estratégia.

O BSC é uma ferramenta que ajuda na medição do desempenho da organização, e também, na gestão das mudanças organizacionais, apresentando as melhores práticas de organizações de alto desempenho, trazendo consigo uma mudança cultural dentro das organizações, ou seja, estimula diálogo intenso nas empresas, criando assim, alinhamento ao redor da estratégia.

O BSC pode ser definido como sendo um sistema integrado de gestão estratégica, que reúne todas as informações referentes à empresa, a fim de que esta possa alcançar os objetivos traçados. O BSC ajuda na representação da estratégia e na sua tradução em objetivos e metas concisas, o que facilita sua compreensão e implementação por todas as unidades de negócio da organização.

A sua implementação correta implica vantagens, tais como a integração de medidas financeiras e não financeiras; a comunicação e feedback da estratégia com todos os colaboradores da empresa; o vínculo com o planeamento e o orçamento; e um maior

foco e alinhamento organizacional, que permite fazer um diagnóstico da atividade em causa e da sua evolução ao longo do tempo.

Sendo esta uma ferramenta adotada por grandes organizações no mundo, existe uma grande necessidade de estudar processos de implementação e utilização do BSC.

A presente tese aborda as dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC.

Esse tema é de extrema importância, uma vez que ajuda a entender e identificar as dificuldades e limitações associadas ao BSC e quais são repercussões que têm nas organizações. Então, é necessário a elaboração de uma análise acerca dos problemas de forma a potenciar os benefícios da sua utilização, e através deste estudo será possível contribuir para uma melhor utilização desta ferramenta nas empresas.

As questões de investigação que serão desenvolvidas ao longo da análise são:

- Quais as principais dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC?
- Quais as medidas aplicadas para mitigar essas dificuldades e limitações?

Com vista ao enquadramento teórico e tratamento das questões de investigação anteriores, realizou-se uma revisão da literatura através de fontes bibliográficas, ou seja, de livros, artigos, jornais, sites.

A metodologia aplicada consistiu numa abordagem indutiva com propósito exploratório e de natureza qualitativa.

Deste modo, recorreu-se à estratégia de investigação de meta análise, a fim de identificar e caracterizar as dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de implementação do Balanced Scorecard. Os dados analisados nesta pesquisa são provenientes de fontes secundárias, e a obtenção dos mesmos baseou-se essencialmente na análise de conteúdo de estudos de caso de projetos de implementação de BSC que são reportados em artigos de revistas científicas, proceedings de conferências e dissertações.

O trabalho encontra-se estruturado nos seguintes capítulos:

O primeiro capítulo tem o intuito de proporcionar fundamento teórico da pesquisa, tendo sido consultadas diversas fontes tais como, bibliografias, artigos, dissertações, teses de mestrado e sites da internet; o segundo capítulo apresenta a metodologia do trabalho; o terceiro capítulo apresenta os resultados do trabalho; e para finalizar o trabalho, a conclusão do mesmo.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é uma palavra de origem grega, *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e por isso significa literalmente a liderança do exército ou a função do general exército. É, portanto, proveniente do meio militar e foi aplicada com propriedade às empresas, já que elas pretendem, por um lado, obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e, por outro lado, protegerem-se a si mesmas, garantindo aquela vantagem (da defesa), segundo Reis (2000).

O conceito da estratégia surgiu devido uma atividade militar desde os tempos de Sun Tzu há mais de 2000 anos. A estratégia é uma teoria sobre a realidade dos negócios, uma vez que, ela consiste em escolher entre várias alternativas existentes a hipótese aceitável sobre os aspetos tanto interno como externo da empresa e assim, tomar decisões mediante a hipótese escolhida (Chiavenato, 2007).

A conceção de estratégia de Sun Tzu está muito próxima do conceito de gestão estratégica organizacional contemporânea, no sentido em que uma organização depende, fundamentalmente, do conhecimento dos seus pontos fracos e dos seus pontos fortes internos, do meio envolvente e, em particular, dos seus concorrentes (Rodrigues, 2012).

A estratégia tem de estar em consonância com a missão e com os objetivos da organização e traduzir a lógica comercial da empresa, isto é, exprimir os princípios estabelecidos para concretizar a sua finalidade. Ela define ainda o negócio em que a empresa deve atuar, a posição competitiva que visa alcançar e a experiência distintiva que lhe permitirá continuar a existir em consonância com a finalidade estabelecida (Reis, 2000).

De acordo com Donnelly et.al. (2000), a estratégia implica a escolha das principais direções seguidas pela organização na prossecução dos seus objetivos. Também implica pensar cuidadosamente como a empresa deve posicionar-se, seja criando exclusivamente nos mercados atuais ou conquistando novos mercados.

Cada empresa busca o desenvolvimento dos seus negócios e as suas operações de uma forma coerente e consistente por meio de padrões estratégicos diferentes e personalizados. Com a aceleração das mudanças no ambiente empresarial, ocorre um aumento da pressão, cuja exigência é a capacidade de mudar e de antecipar nas mudanças e com isso, aproveitar novas oportunidades que surgem devido a rápida e imediata ação, bem como a capacidade de responder com flexibilidade para evitar ameaças e pressões (Chiavenato, 2007)

A estratégia empresarial constitui um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar o comportamento global da empresa no longo prazo, em relação ao seu ambiente externo (Chiavenato, 2007).

O papel da estratégia no planeamento empresarial segundo Donnelly et.al. (2000) é identificar as abordagens gerais que a organização utiliza para atingir os seus objetivos organizacionais.

Qualquer empresa, seja ela consciente ou inconsciente, tem a sua própria estratégia para lidar com as oportunidades e ameaças ambientais, aplicando as suas forças e potencialidades. Os principais componentes de uma estratégia empresarial são o ambiente de tarefa, a empresa e os seus recursos e a combinação entre ambos e partir de uma situação apta de compatibilizar os objetivos, recursos, potencialidades e limitações da empresa com condições ambientais, visando tirar o máximo das oportunidades externas e expor-se no mínimo às ameaças (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato e Sapiro (2004) refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.

De acordo com Cavagnoli (2009), a formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e longo prazos, abrangendo decisões relativas à definição de negócio, objetivos e, especialmente, os fatores críticos de sucesso. As decisões estratégicas determinam e

condicionam as decisões operacionais, tendo o propósito de obter o maior retorno possível a através da satisfação dos clientes. Para um determinado negócio, as decisões estratégicas são tomadas por meio do processo de formulação da estratégia.

Para Cavagnoli (2009) este processo implica:

- Definição da missão, visão e valores da empresa;
- Identificação de ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode trazer à empresa, no presente e/ou no futuro (Diagnóstico Externo);
- Distinção dos fatores críticos de sucesso que servirá para empresa avaliar seus pontos fortes e fracos;
- Identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa possui, em relação aos seus ativos tangíveis e intangíveis.

1.1.1 Planeamento Estratégico

Muitas empresas de sucesso chegaram onde estão hoje porque, há muitos anos ofereceram produtos certos, no tempo certo, a um mercado em crescimento acelerado. O mesmo pode-se dizer em relação às empresas sem fins lucrativos e públicas. Muitas decisões críticas do passado foram tomadas sem o apoio do planeamento estratégico (Donnelly et.al., 2000).

Os gestores atualmente, segundo Donnelly et.al. (2000), estão a reconhecer cada vez que só a sabedoria e a inovação já não são suficientes para orientar os destinos das organizações, quer sejam grandes ou pequenas.

O planeamento é a função administrativa que avalia antecipadamente quais são os objetivos a ser alcançados e como se deve fazer para atingi-los da melhor forma. O papel do planeamento é substituir a ação reativa dos acontecimentos passados por uma ação proativa e antecipada em relação aos acontecimentos futuros (Chiavenato, 2007).

O planeamento estratégico é o processo através do qual gere mudança e cria o melhor futuro possível para uma determinada empresa, ou organização, propondo a identificação e a realização de ações de extrema importância para sustentabilidade do sistema, porém, analisando os pontos fortes e fracos, conjuntamente com as ameaças e as oportunidades que poderão surgir. Também é um processo de tomar decisões atuais

que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução das mesmas e, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas desejadas.

Planeamento estratégico para Chiavenato (2007) é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda empresa por longos períodos de tempo. Procura especificar como fazer para atingir tais objetivos. Enquanto que, para Donnelly et.al. (2000) o planeamento estratégico é um processo que implica a revisão de condições de mercado; necessidades dos consumidores; forças e fraquezas da concorrência; condições sociopolíticas, legais e económicas; desenvolvimento tecnológico; e disponibilidade de recursos que permitam à organização enfrentar oportunidades ou ameaças específicas.

Kaplan e Norton (1997) estabelecem que o processo que envolve o planeamento estratégico, deve ser entendido como definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, que funciona como um ciclo anual, e enfatizam que a posição que a empresa espera ocupar ou pretende ocupar em três, cinco ou dez anos é codificada em documentos que permanecem disponíveis aos executivos durante os 12 meses seguintes à sua preparação.

Para uma boa execução do planeamento estratégico da empresa, segundo Chiavenato (2007), é necessário seguir algumas etapas como:

- **Determinação dos objetivos:** nesta etapa a empresa define aonde querem chegar, os objetivos globais que pretende obter ao longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos;
- **Análise ambiental externa:** faz-se uma análise do ambiente, tendo em conta com as oportunidades ambientais e ameaças ambientais, onde é estudado as condições externas que envolvem a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Esta etapa envolve os mercados abrangidos pela empresa, concorrência ou competição e a conjuntura económica;
- **Análise organizacional interna:** é feita uma análise para saber o que se tem na empresa, estudando as forças, potencialidade internas e fragilidades internas, analisando. Ela envolve a análise dos recursos e a análise da estrutura organizacional da empresa;

- **Formulação de alternativas:** nesta etapa decide-se o que fazer, e são formuladas as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em conta as condições internas e externas da Empresa;
- **Elaboração do planeamento:** é feito um estudo para saber como fazer o planeamento;
- **Implementação e execução:** os gestores preocupam-se em como tornar realidade o plano;
- **Avaliação dos resultados:** e por último, saber como está indo o planeamento estratégico da empresa.

1.2 BALANCED SCORECARD

1.2.1 Origem de BSC

A colisão entre a força irresistível de construir capacidades de longo alcance competitivo e o objeto imóvel do modelo de contabilidade financeira do custo histórico criou uma nova síntese: o BSC. O BSC mantém medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de eventos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial para que investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram críticos para o sucesso. Estas medidas financeiras são inadequadas, no entanto, para orientar e avaliar a jornada que empresas da era da informação devem fazer para criar valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (Kaplan e Norton, 1996).

O primeiro estudo sobre o BSC segundo Russo (2009) foi realizado em 1990, por dois académicos e executivos, Robert Kaplan e David Norton, como resultado de pesquisas encomendadas por 12 grandes empresas norte americanas, que certificavam o aumento da ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho. Pois, o motivo era a capacidade de mensurar e de definir as atividades de valor das empresas modernas.

De acordo com os autores, o modelo BSC é proposto com o objetivo de ultrapassar algumas limitações estratégicas dos sistemas tradicionais de controlo de performance, os quais eram essencialmente baseados em indicadores financeiros. Para ilustrar o

conceito, os autores usaram o exemplo da pilotagem de um avião, em que os pilotos necessitam de informação relacionada com diversos fatores tais como níveis de combustível, altitude, velocidade, destino, rota, etc...; no mundo atual os gestores também necessitam de monitorar informações de diversas áreas; a focalização em apenas uma área pode ser fatal (Kaplan e Norton, 1992).

Eles desenvolveram conceitos de organização de informações que tinham em conta os objetivos em curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho, perspectivas interna e perspectiva externa do desempenho empresarial, a qual foi atribuído como BSC. Inicialmente apresentado como uma ferramenta que monitora o desempenho, e hoje em dia é visto como sendo uma ferramenta de gestão estratégica das organizações.

O conceito de BSC surgiu nos EUA com Kaplan e Norton (1992), e difundiu progressivamente para os países anglo-saxônicos e escandinavos, que possuem cultura de relato essencialmente financeiro, devido a influência dos acionistas nas organizações, buscando implementar as medidas de desempenho das organizações com novos indicadores não financeiros (Rodrigues, 2012).

De acordo com Kaplan e Norton (1996) o BSC fornece aos gerentes a instrumentação que eles precisam para navegar para o futuro sucesso competitivo. Hoje, as organizações estão competindo em ambientes complexos de modo que uma compreensão exata de seus objetivos e métodos para atingir esses objetivos são vitais. O BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece o enquadramento para uma medição de estratégia e sistema de gestão. O BSC mantém uma ênfase em alcançar os objetivos financeiros, mas também inclui as unidades desses objetivos financeiros de desempenho.

Toda empresa considera seus recursos organizacionais, as competências essenciais, a arquitetura organizacional adotada, bem como a cultura e os sistemas de valores para fazer uma avaliação competitiva. O importante é saber utilizar todos esses componentes de maneira coesa e integrada, com objetivo de obter um efeito sinérgico e sistêmico.

Para a implementação desta metodologia nas organizações, segundo Kaplan e Norton (1996) são considerados três aspectos de extrema 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;
- O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente como sistema de gestão financeira.

O BSC, para Kaplan e Norton (1996), permite que as empresas acompanhem os resultados financeiros, em simultâneo com a avaliação do progresso na construção de capacidades e aquisição dos ativos intangíveis que precisa para o crescimento futuro.

BSC é uma ferramenta empresarial que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas, traduzindo a missão e a estratégia da organização em conjunto compreensível de medidas de desempenho, proporcionando a formação de uma estrutura de mensuração, por meio de um alinhamento sinérgico das unidades de negócios e de serviços compartilhados para execução da estratégia (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC também foi definido como conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, é um modelo integrado de medidas de desempenho organizacional que visa fornecer aos gestores uma visão ampla e integrada de desempenho da organização, e que auxilia a almejar os objetivos organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O BSC não é uma ferramenta destinada a contabilistas, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.

Os criadores de BSC defendem que o conjunto de indicadores de desempenho tem de ser escolhido de maneira lógica e com a visão, missão e estratégia organizacional, num processo de desdobramento hierárquico. A definição de indicadores deve ser feita por etapas do planeamento, quando se determina a missão e a estratégia da empresa, os fatores críticos de sucesso da mesma, as metas de desempenho a alcançar e os indicadores de causa e efeito, para depois se controlar (Russo, 2009).

De acordo com Russo (2009) as empresas que utilizam o BSC com êxito têm como pilar o seu sistema de gestão, para identificar e realizar objetivos estratégicos. Apresentam algumas características comuns, sendo eles:

- Contam com uma liderança forte;
- Traduzem a sua estratégia nos termos do BSC;
- Transpõem as estratégias de alto nível para unidades organizacionais e departamentos de apoio;
- Conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia a dia de todos, dentro da organização;
- Incorporam o BSC nos processos organizacionais.

BSC foi desenvolvido para comunicar os múltiplos e interligados objetivos das organizações a todos os níveis hierárquicos, visando criar as condições para que a mesma se torne competitiva nas suas competências e capacidades de inovação (Russo, 2009).

Enquanto instrumento de implementação da estratégia, Kaplan e Norton (2001) apresentam as seguintes funções:

- Comunicar a estratégia para toda a organização;
- Alinhar as ações com os objetivos estratégicos; e
- Medir o desempenho organizacional

Em meios envoltivos agitados, a comunicação da estratégia a toda a organização é essencial. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, porém, envolve todos os níveis hierárquicos. É preciso uma linguagem concisa, que proporcione pró-atividade e reduza os problemas de interpretação seja eles internos, como externos (Rodrigues, 2012).

A comunicação da estratégia a todos os níveis da organização não é suficiente para seu desenvolvimento. Para diversificar os comportamentos e implementar as opções estratégicas definidas, é preciso integrar as estratégias das unidades de negócios na estratégia global, proporcionando a sinergia de recursos físicos e financeiros,

conhecimentos e competências, permitindo assim, a superação dos comportamentos oportunistas (Rodrigues, 2012).

Para Rodrigues (2012) os indicadores de BSC devem ser concedidos pelos sistemas de informação da organização, e também, serem conhecidos dos empregados, a todos os níveis, pois, estas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela visão, missão e estratégia, concentrando-se no curto prazo e longo prazo. A discussão da missão e da estratégia dentro dos valores empresarial, para sua implementação concebe as melhores relações causais entre os resultados obtidos e as ações a serem tomadas para a melhoria do desempenho organizacional. Deste modo, o BSC proporciona:

- Um resumo estruturado para comunicação da estratégia;
- Condições para a discussão das relações de causa e efeito entre diferentes fatores, e a articulação entre a estratégia formulada e as ações a desenvolver;
- Processos sistemáticos para conduzir aquela discussão.

O BSC leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro (Kaplan e Norton, 1997).

1.2.2 Balanced Scorecard versus Tableau de Bord

Tableau de Bord (TDB) é uma ferramenta de gestão precursora do BSC na avaliação do desempenho das empresas. Ele surgiu em França em 1932, como reação à inadequação dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, situação que certamente tornou-se mais evidente com a crise de 1929. No entanto, no início, o TDB consistiu em um conjunto de medidas físicas de desempenho, do foro da linguagem das engenharias, não propriamente da contabilidade (Russo, 2009).

A partir dos anos 50, TDB evoluiu devido a difusão dos métodos de gestão americanos e dos centros de responsabilidade, e passou a incluir os dados orçamentais e desagregar-se por centros de custo e de responsabilidade. Até os anos 80, esta ferramenta não foi mais do que um “relatório” onde se comparavam e controlavam dados realizados com

os orçamentos, visando a tomada de medidas corretivas. Só nos anos 90 começaram a surgir preocupações com a coerência entre os objetivos estratégicos e as ações a tomar no âmbito do TDB. Portanto, esta ferramenta foi desenvolvida como um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisão de curto prazo, e aborda de forma genérica, deixando que os gestores definam o que consideram mais relevantes (Russo, 2009).

Jordan et al. (2002) apresenta como síntese, relativamente às várias semelhanças, na atualidade, entre estas duas metodologias de gestão (BSC e TDB):

- Ambos são instrumentos de medição do desempenho das organizações;
- Apresentam informação financeira e não financeira;
- Ambos relacionam os objetivos e meios de ação (fatores críticos de sucesso) com os indicadores de desempenho utilizados;
- Têm como objetivo produzir informação muito sintética e imediata, adequada para uma maior rapidez de avaliação do desempenho e consequente tomada de decisão, mas sendo possível a ambos desagregar essa informação;
- Avaliam o desempenho possibilitando o cálculo de prêmios e incentivos a atribuir aos responsáveis (gestores, trabalhadores) mediante o alcance da performance desejada;
- Elas podem desenvolver de acordo com as necessidades específicas de cada empresa, pelo que será recomendável que sejam personalizados em função dessas necessidades e preferências dos gestores da empresa;
- Ambas também contribuem para que os dirigentes das empresas definam metas, objetivos, identifiquem os fatores críticos de sucesso e promovam a circulação da informação e o diálogo internos.

O mesmo autor (Jordan et al (2002) também identifica as diferenças entre o BSC e o TDB como:

- O BSC surgiu associado a sistemas de informação desenvolvidos para apoio à decisão dos gestores, o que contribuiu para uma rápida divulgação desta ferramenta de gestão. Enquanto que, o TDB surgiu numa época em que os sistemas de informação computadorizados eram raros, e não beneficiavam do impulso gerado pelas novas tecnologias da informação;

- O BSC está intimamente ligado e dependente da estratégia, e o TDB está mais vocacionado para o aspeto operacional;
- O BSC é enquadrado nas quatro perspetivas já referidas, assumindo relações de causa e efeito entre as mesmas, o que facilita a concepção e identificação dos objetivos, já o TDB, os seus objetivos são estabelecidos pelos gestores de forma livre, o que aumenta a subjetividade na sua determinação;
- O BSC distingue dois tipos de indicadores, os de resultados e os de processo (indutores dos resultados), e o TDB considera indicadores mais abrangentes (definindo indicadores de objetivos, de meios, de convergência, entre outros);
- O BSC usa o conceito de “fator crítico” (elemento que condiciona a realização dos objetivos), enquanto que, o TDB usa o conceito de “variável chave” (ação concreta a empreender, que condicionará os resultados);
- O BSC utiliza estratégia para definir os objetivos e os fatores críticos para, a partir dos mesmos, se identificarem os indicadores e, depois do plano de ação, enquanto que, o TDB estabelece a sua definição a partir dos objetivos e planos de ação, que por sua vez, dão origem aos indicadores de desempenho.

No entanto, é claro que o BSC e o TDB refletem estilos e concepções de gestão diferentes, uma vez que, o BSC está ligado a perspetiva estratégica, porém, o TDB está ligado a perspetiva operacional. Também é claro que o BSC é um bom exemplo da hegemonia, do sucesso, pois, esta ferramenta tornou-se conhecida rapidamente, e vem suplantando o TDB no que concerne o processo de avaliação do desempenho empresarial e controlo de gestão (Russo, 2009).

1.2.3 O Balanced Scorecard como um sistema de controlo de desempenho

Kaplan e Norton (1992) destacavam como principal diferencial do modelo o facto de este constituir um sistema de medição de desempenho composto, simultaneamente, por medidas financeiras e não financeiras, permitindo, por esta via, uma visão integrada do desempenho competitivo de uma organização e analisar de forma conjunta os vários indicadores, relacionando-os com os objetivos estratégicos definidos.

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o conceito do BSC, partindo da premissa de que os indicadores financeiros são insuficientes como suporte de um sistema de gestão de desempenho, visto que podem gerar comportamentos que sacrifiquem a criação de valor

ao longo prazo, pela preferência dada ao desempenho de curto prazo. Os mesmos autores explicam que o conceito de BSC contém medidas de desempenho financeiro, traduzidas em indicadores de resultados passados, e com medidas não financeiras indutoras do desempenho financeiro futuro.

Segundo os autores, a articulação entre objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, entre indicadores de resultados e de meios, tudo num contexto de quatro perspectivas de análise (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), permite dar atenção às exigências das várias vertentes e de sustentabilidade de longo prazo. A metodologia parte do pressuposto que os resultados financeiros, por si só, não capturam valor, ou seja, as medidas financeiras não são eficazes na identificação dos fatores que afetam diretamente os resultados financeiros. Assim, defendem os autores que, os indicadores exclusivamente financeiros deixam as organizações com informação insuficiente para reagir de forma proativa às mudanças ocorridas nos ambientes altamente competitivos (Kaplan e Norton, 1992). Em meados da década de 90, este modelo foi proposto, pelos próprios autores, como um sistema de gestão de desempenho.

O BSC surge como um conceito simples, mas que possui uma profundidade oculta maior. Propõe às empresas que utilizem um conjunto de indicadores de desempenho, escolhidos pelos gestores, que permitem o equilíbrio entre os indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, a inovação, a aprendizagem e crescimento. Esses indicadores também permitem que os gestores tenham uma visão rápida e compreensível do negócio (Rodrigues, 2012).

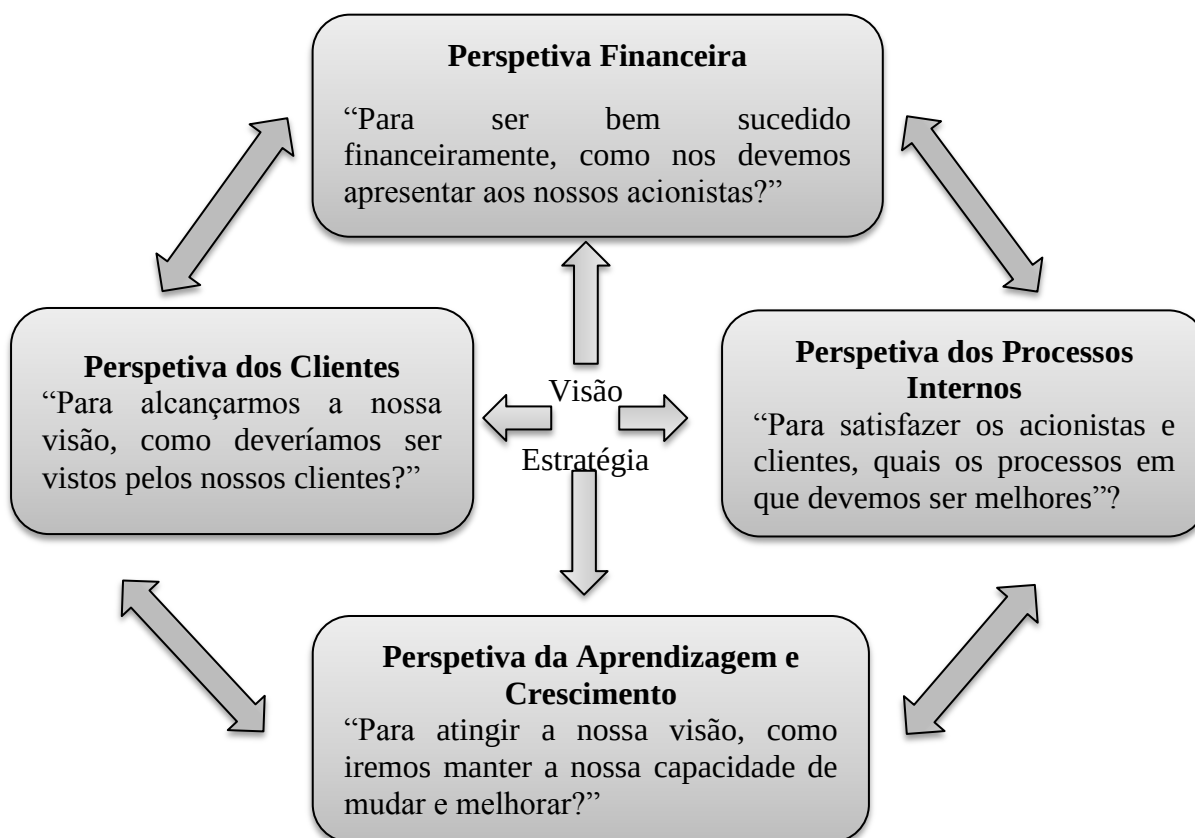


Figura 1.1 Perspetiva do Balanced Scorecard

Fonte: Russo, J. M. P. (2009). Estratégia em Ação de Kaplan e Norton

Segundo Rodrigues (2012) a visão de uma empresa é conceituada como a situação desejada futuramente. Ela tem como propósito a orientação, o controlo e a estimulação da empresa, a fim de conseguir almeja-la, pois, a visão é de forma global, descrita e detalhada segundo as perspetivas. Para Kaplan e Norton (1992) as quatro perspetivas do BSC devem ser vistas como uma “caixa negra”.

A **Perspetiva Financeira** define objetivo da unidade de negócios de longo prazo da empresa principalmente, aos impactos da tomada de decisão estratégica da mesma nos indicadores e metas prescritas na área financeira. Ou seja, ela descreve os objetivos financeiros de longo prazo, e como relacioná-los com as ações que devem ser tomadas em relação às demais perspetivas, com o intuito de que o desempenho económico seja alcançado em longo prazo. Esta perspetiva é valiosa, pois se resume nas consequências económicas facilmente mensuráveis de ações já tomadas. As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa, a implementação e a execução estão a contribuir para a melhoria da linha de fundo (Kaplan e Norton, 1996).

Segundo Rodrigues (2012) os seus indicadores pretendem apresentar se a implementação e a execução da estratégia empresarial tem colaborado para melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros que guiam a estratégia e que estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração, segundo Kaplan e Norton (1996) são eles:

- Crescimento e diversificação do volume de negócios: conquista de novos mercados, e novos clientes aumento consequentemente, a oferta de produtos e serviços;
- Redução de custos: melhoria da produtividade; estratégia que proporcionem a redução de custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos;
- Estratégia de utilização dos ativos e do investimento: utilização adequada dos ativos financeiros e físicos.

A **Perspetiva dos Clientes** descreve a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Os gerentes podem identificar os clientes e segmentos de mercado em que a empresa irá competir, assim como, definir as medidas de desempenho das unidades nos seus pontos chave. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas de núcleo ou genéricas dos bons resultados obtidos com uma estratégia bem formulada e implementada (Kaplan e Norton, 1996).

A importância dessa perspectiva segundo Rodrigues (2012) deriva de a empresa só conseguir almejar bons resultados financeiros, caso os clientes demonstrem satisfação. Portanto, é a resposta à questão: como lidar com os clientes? A perspectiva dos clientes preocupa com o prestígio da empresa, o relacionamento que a empresa tem para com os seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Esses indicadores medem a capacidade da organização de dispor os produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que promovem a satisfação dos clientes.

As medidas de desempenho para Kaplan e Norton (1996) incluem a satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, a lucratividade do cliente e do mercado e a conta de ações.

A **Perspetiva dos Processos Internos** o executivo identifica os processos internos críticos em que a organização deve se destacar. Estes processos permitem a unidade de negócios entregar as propostas de valor que irá atrair e reter clientes em segmentos de mercado-alvo, e satisfazer as expectativas dos acionistas de retornos financeiros (Kaplan e Norton, 1996).

Esta perspetiva está relacionada com as duas perspetivas acima descritas (Financeira e dos Clientes), pois estas fornecem-lhe as diretrizes para os seus objetivos. A competitividade das empresas está na melhoria contínua dos processos internos. Logo, trata-se de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, principalmente a inovação, a produção e os serviços após venda, através de uma visão transversal da empresa (Rodrigues, 2012).

As medidas de processos internos concentram-se nos processos internos que terá maior satisfação do cliente e o impacto para alcançar os objetivos financeiros de uma organização. A perspetiva de processo interno revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem de medição de desempenho. A abordagem tradicional tenta monitor e melhorar os processos de negócios existentes. Eles podem ir além das medidas financeiras de desempenho, incorporando qualidade e métricas baseadas em tempo. Mas eles ainda se concentram na melhoria de processos existentes. Enquanto que, a abordagem de medição de desempenho, identificam processos inteiramente novos, em que uma organização deve sobressair para atender ao cliente e objetivos financeiros (Kaplan e Norton, 1996).

A **Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento** identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento a longo prazo e a melhoria. A perspetiva cliente e perspetiva dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. As empresas não são suscetíveis de ser capaz de cumprir as suas metas de longo prazo para perspetiva dos clientes e dos processos internos que utilizam as tecnologias de hoje e capacidades (Kaplan e Norton, 1996).

Segundo Russo (2009) nesta perspetiva pode-se encontrar três categorias de indicadores essenciais:

- **Capacidades/ Formação dos empregados:** pretende-se que os trabalhadores não se limitem somente nos pedidos dos clientes, é preciso que os mesmos

tenham mais atitude de forma ativa, oferecendo aos seus clientes um conjunto maior de produtos e serviços. Para isso, é necessário que os trabalhadores obtenham formação, pois permite o melhor desenvolvimento da organização.

- **Capacidades de Sistema de Informação:** a empresa deve ter sistemas de informação eficazes, isto é base de dados com informações úteis e que garantem a segurança sobre as finanças, os clientes e processos internos para suportar o negócio da empresa e responderem as necessidades dos clientes. Porque sistemas de informação eficazes são fundamentais para um bom desempenho dos trabalhadores, seja no contato direto com os clientes ou nos processos operacionais internos.
- **Motivação e Coordenação:** para que os funcionários colaborem de acordo com a dinâmica da empresa é necessário que estes se sintam motivados e em consenso a agir de acordo com as estratégias e os interesses da empresa. Visto que um clima de motivação é importante para que os mesmo contribuam para um bom resultado da organização. Também o alinhamento da coordenação dos funcionários é essencial para o crescimento da organização.

A aprendizagem organizacional e o crescimento vêm de principais fontes, de acordo com Kaplan e Norton (1996). Fontes essas como, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As perspectivas financeiras, cliente, processos internos revelam grandes lacunas entre as capacidades existentes de pessoas, sistemas e procedimentos, e que será necessário para atingir uma performance fantástica. Para colmatar essas lacunas, as empresas terão de investir na requalificação funcionários, melhorando a tecnologia e sistemas de informação, e alinhar procedimentos e rotinas organizacionais.

A medição do desempenho organizacional requer uma definição exata do que se pretende medir. Caso contrário, o processo cairá em erros e confusões. Ela deve se basear em dados e informações que auxilia a comparação o desempenho e o padrão de desempenho desejado. O que importa é que, não se pode avaliar ou medir o que não se pode administrar.

Existem vários motivos para medir o desempenho organizacional. Para Lawton (2002), os mais importantes são:

- Para alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e comportamentos;

- Para continuar o aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados;
- Para quantificar os sucessos ou fracassos almejados.

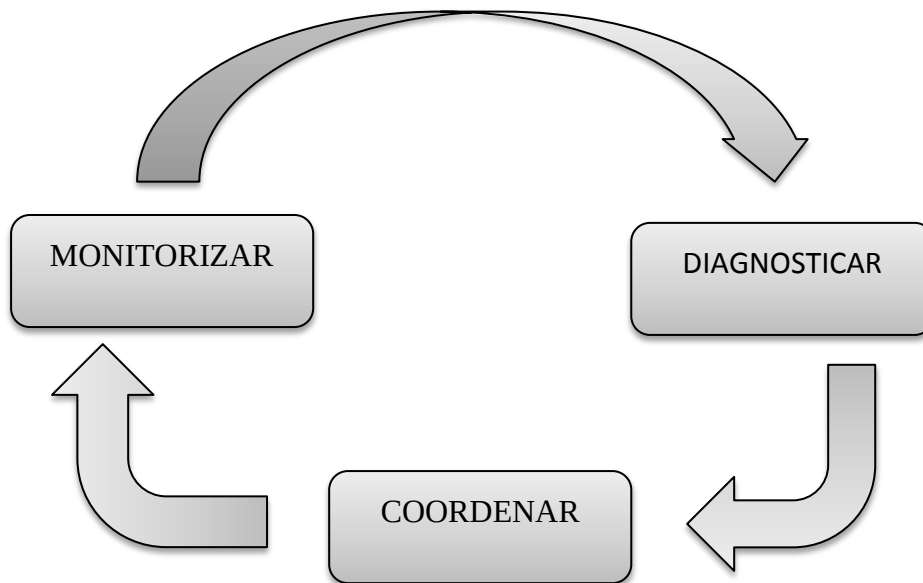


Figura 1.2 Atividades de avaliação do desempenho

Fonte: Russo, J. M. P. (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições, pag.7

Segundo Russo (2009) a problemática da medição do desempenho das organizações, desde há muito tempo, tem sido uma preocupação, tanto para os investidores académicos como para os gestores e empresários.

Antigamente, segundo Russo (2009) o desempenho empresarial era avaliado por indicadores de ordem financeira, que eram retirados dos relatórios e demonstrações financeiras e englobados nos sistemas de gestão, como por exemplo, utilizadores de ferramentas como o Reporting e o TDB, entre outros, e eram ajustados nos modelos clássicos contabilísticos, pelo qual, o objetivo é o da correta afetação dos recursos materiais e financeiros. Porém, estes sistemas de gestão têm-se apresentado cada vez menos capazes de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso ou insucesso das organizações.

Atualmente, a medição de desempenho nas organizações, é um processo presente e de grande importância para as organizações e consequentemente, para os funcionários. As empresas estão utilizando cada vez mais indicadores financeiros e não financeiros para gerenciar seus negócios, buscando ferramentas para melhorar o desempenho das

organizações, sendo que os indicadores tradicionais parecem não abarcar a totalidade dos aspetos organizacionais.

A utilização de indicadores não financeiros teve um crescimento decisivo com a divulgação do conceito de BSC, sugerido por Kaplan e Norton, em 1992, que sustentam que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho da organização (Russo, 2009).

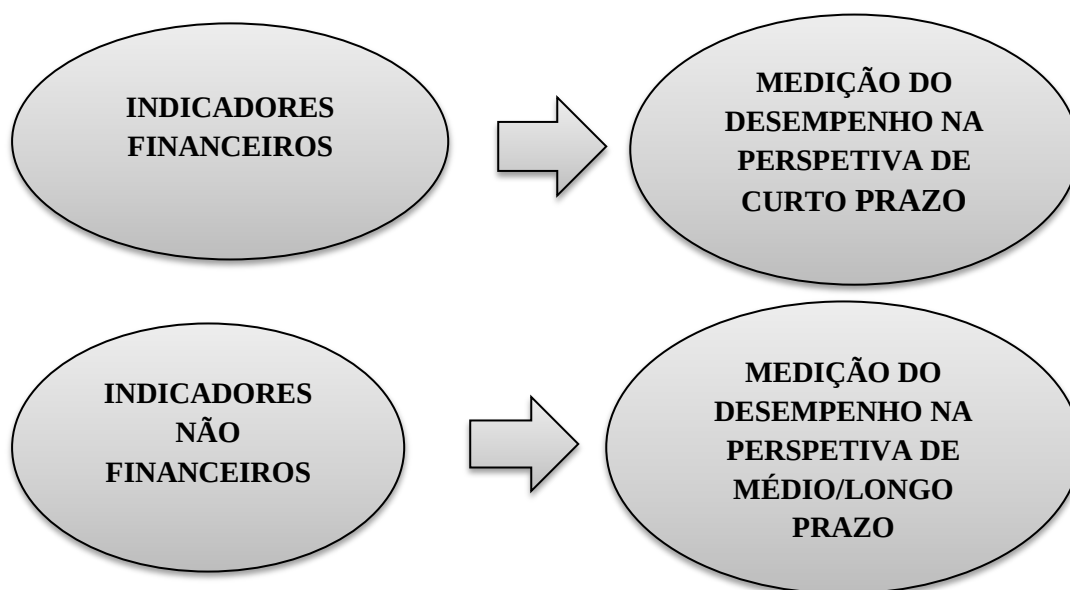


Figura 1.2.1 Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição de desempenho
Fonte: Russo, J. M. P. (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições, pag.10

1.2.4 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica

O BSC deixou de ser um modelo de mensuração de desempenho a fim de, evoluir para um instrumento de gestão estratégica das empresas. O BSC não põe controlo, mas sim, a estratégia e a visão dos gestores. É, por excelência, um mecanismo para implementação de estratégias. Além de ser um sistema para mensurar, o BSC é um sistema de gestão que ajuda a melhoria de competitividade e do desempenho. O sistema inicia quando a direção da empresa avança com a tradução da estratégia em objetivos estratégicos concretos, para que possam distinguir os indutores críticos (Russo, 2009).

O BSC deve traduzir missão e estratégia de uma unidade de negócios em objetivos tangíveis e medidas. As medidas representam um equilíbrio entre as medidas externas para acionistas e clientes, bem como medidas internas de processos críticos de negócio; inovação; e aprendizagem e crescimento. O BSC balanceia ainda a avaliação de resultados entre os resultados de esforços anteriores e as medidas que impulsionam o desempenho futuro (Kaplan e Norton, 1996).

A ligação entre a prática e estratégia do BSC, segundo Russo (2009), torna-o um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, pois permite obter uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para alcançar os objetivos estratégicos. Permite ainda, a relação entre conhecimento que os colaboradores têm das consequências financeiras das suas decisões e a gestão de topo que identifica os indutores do sucesso financeiro a longo prazo.

O BSC é mais do que um tático ou um sistema de medição operacional, segundo Kaplan e Norton (1996). Empresas inovadoras estão usando o sistema de gestão estratégica de BSC para gerir a sua estratégia no longo prazo. E para que haja a coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e objetivos estratégicos (de longo prazo), Kaplan e Norton (1996a) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC.

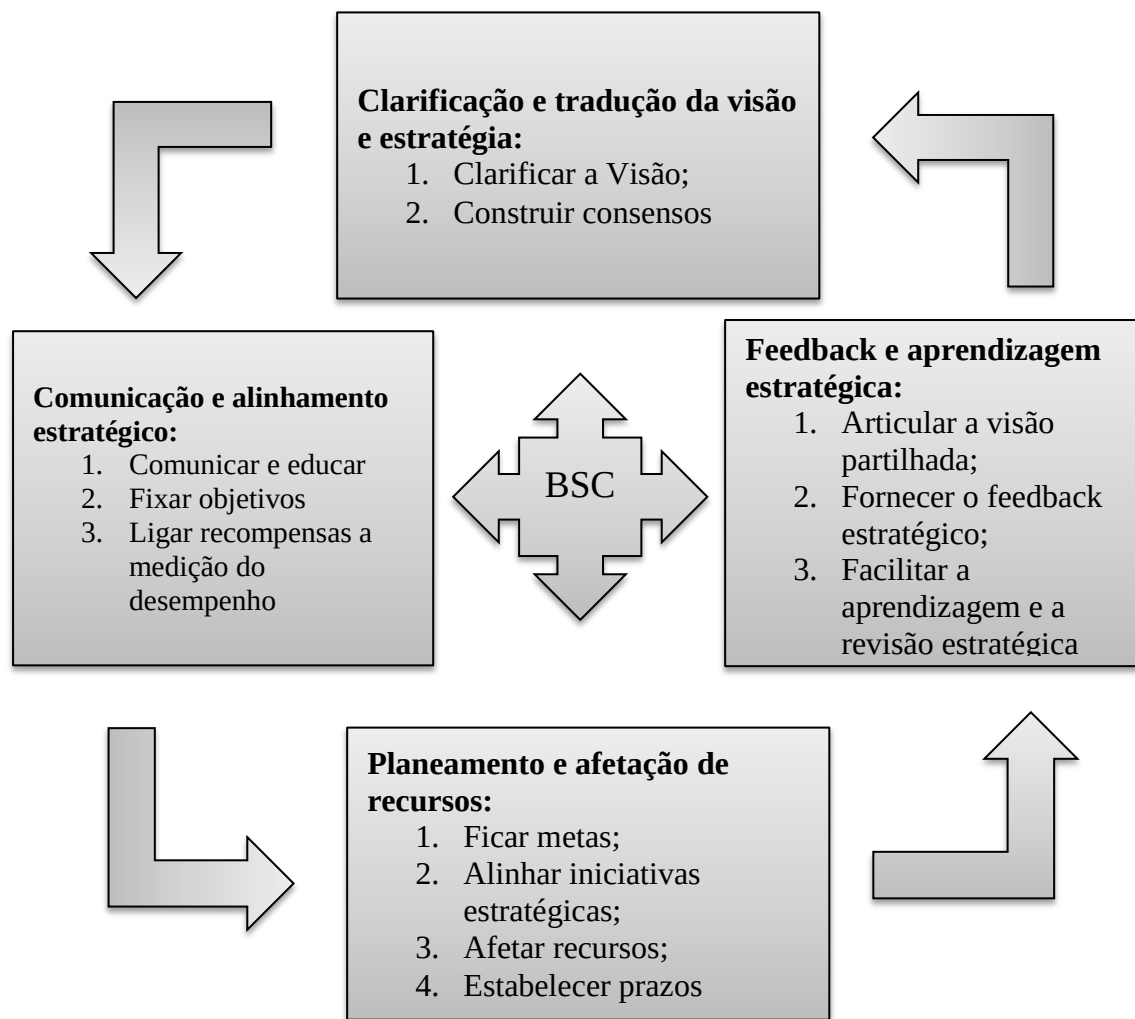


Figura 1.3 O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica

Fonte: Russo, J. M. P. (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições, pag.62

- 1. Clarificação e tradução da visão e estratégia:** a maioria das empresas não têm estratégias bem definidas, e nem sempre a missão e a visão são discutidas e clarificadas. Ao definir o mapa estratégico por meio de uma sequência de relações de causa e efeito entre os resultados e medidas de desempenho, o BSC supera as dificuldades e deixa as ações claras buscando o sucesso da organização. O BSC auxilia a traduzir a missão e a estratégia com o objetivo de chegar-se a um consenso entre os gestores sobre a definição da visão e dos objetivos estratégicos da organização. A visão e estratégia devem ser definidas como um conjunto integrado de medidas e objetivos definidos, para que todos

dentro da empresa possam compreender de igual forma os planos estratégicos e obterem o sucesso desejado.

2. **Comunicação e alinhamento estratégico:** os objetivos estratégicos do BSC e medidas são comunicadas para toda a organização através de boletins informativos da empresa, quadros de avisos, vídeos e até mesmo eletronicamente através de computadores pessoais ligados em rede. A comunicação serve para sinalizar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser realizados. O BSC fornece a base para a comunicação e ganhando compromisso com a estratégia de uma unidade de negócios com executivos de nível corporativo e do conselho de administração, também, incentiva um diálogo entre as unidades de negócios e executivos de empresas e membros do conselho, e não apenas sobre os objetivos financeiros de curto prazo, assim como, sobre a formulação e implementação de uma estratégia para o desempenho inovador para o futuro. Na conclusão do processo de comunicação e articulação, todos na organização devem entender objetivos de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para atingir as metas.
3. **Planeamento e afetação de recursos:** este processo permite que a empresa quantifique os resultados desejados em longo prazo, em todas as perspectivas do BSC; identifique mecanismos e proporcione recursos para que os resultados possam ser almejados; e estabeleça metas de curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros, que vão testar de forma contínua a implementação da estratégia. Assim, o BSC pode ser utilizado para estabelecer os objetivos que promovem a base de distribuição dos recursos e a definição de prioridades. Pode ainda ser utilizado para escolher as iniciativas que conduzam até aos objetivos estratégicos.
4. **Feedback e aprendizagem estratégica:** o BSC permite criar um mapa estratégico que auxilia na reflexão contínua a própria estratégia a prosseguir pela organização; ele serve também para a clarificar, comunicação e alinhamento estratégico, permite ainda, instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica.

Esses quatro passos, sejam eles separados ou combinados, ajuda para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Esta ligação da formulação a estratégica com a sua implementação contribui na superação dos problemas das

empresas, em que consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objetivos, dos recursos e o seu controlo. A coerência e articulação de objetivos e indicadores certificam um controlo interativo, a reflexão e aprendizagens estratégicas, necessárias a uma atitude mais dinâmica da empresa, em ambiente de permanente mudança e de grande competitividade (Russo, 2009).

Por conseguinte, a gestão BSC deve conter os conhecimentos e as mais-valias de todos os colaboradores da organização para a prossecução dos objetivos. Definidos os objetivos e indicadores, estes devem ser comunicados para que sejam compreendidos e assumidos pelos diferentes níveis da organização. Depois de planificados e desenvolvidos os objetivos considerados para longo prazo, devem ser fixados os objetivos de curto prazo para os indicadores do BSC e, por fim, analisadas as perspetivas da organização e valorizada a estratégia mais adequada face às suas necessidades (Kaplan e Norton, 2001).

De um simples conjunto de indicadores, o BSC evoluiu para um instrumento de gestão estratégica das organizações. Segundo Russo (2009) tal como já foi referido surgiu em 1992 como uma metodologia que fornecia informação de gestão no ramo financeiro e não financeiro, para mensurar o desempenho das empresas e outras organizações. O seu objetivo era fundado na possibilidade de ter uma gestão eficaz no desempenho organizacional.

Segundo Russo (2009) devido à evolução do conceito do BSC para um instrumento de gestão estratégica a organização consegue transpor os objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa. Com a transposição da estratégia para o contexto operacional, permitiu que a empresa suprisse as suas insuficiências em muitas organizações que, como afirma Bessire (2000), dedicam excessiva atenção à definição de objetivos (formalizados em todos os tipos de planos financeiros e orçamentais) sem se preocuparem assaz com o seu rumo (organização e planos de ação), mantendo-se satisfeitas com planos de orientação demasiado rudimentares.

Alguns gestores descrevem o resultado com o uso do BSC como a compreensão da estratégia em todos os tempos. Para além da simples compreensão, o BSC constrói os alicerces do sistema de gestão para a implantação da estratégia com rapidez e eficácia (Kaplan e Norton, 2004).

A aplicação desta ferramenta revelou-se uma solução para ultrapassar as dificuldades enfrentadas por muitas empresas na implementação de novas e diferentes estratégias, tendo em conta que, as afasta da perspectiva tradicional de curto prazo na redução de custos e concorrência a preços baixos e as reorienta para a criação de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de grande valor para o cliente. Mais do que isso, o BSC colmata também a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo, que por sua vez, é geradora de insucesso estratégico (Russo, 2009).

Estes argumentos a favor do BSC contribuíram para uma propagação rápida desta ferramenta, tendo ocasionado uma nova especialidade em consultoria para ajudar as empresas a implementar o BSC. Um dos pontos mais importantes do BSC, é que o mesmo permite ligar os resultados com as atividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o sistemático esforço conjunto para avaliar essas relações, comunicá-las aos gestores operativos, e providenciar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre essas relações (Russo, 2009).

Segundo Russo (2009) através do BSC os gestores conseguem:

- Determinar a criação de valor das empresas quer para os atuais, quer para os futuros clientes;
- Destacar as necessidades das empresas em matéria de pessoal, sistemas e procedimentos, isto é, as competências indispensáveis ao bom desempenho futuro;
- Assegurar a comunicação das metas e objetivos estabelecidos, recompensando os empregados cujo desempenho contribua para o alcance dessas metas e objetivos.

Segundo Russo (2009) as empresas que foram bem-sucedidas na implementação do BSC são: BMW, Caixa Geral de Depósitos, Canon, Cognos, Hilton, Mobil, Motorola, Siemens, Skandia, Unibanco, Ups etc.

1.2.5 Mapas Estratégicos

Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o conceito de mapa estratégico (ME) como uma ferramenta complementar da abordagem BSC, com o objetivo de apoiar os gestores na

construção de uma perspectiva de causa e efeito para melhor compreenderem o sistema empresarial em que estão envolvidos.

Para Kaplan e Norton (1997) o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

Os MEs de acordo com Kaplan e Norton (2004) fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma empresa. Através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma ação geram os resultados desejados. Proporciona uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, buscando descrever a visão de futuro da empresa, permitindo que os colaboradores dessa empresa lidem com a incerteza (Rodrigues, 2012).

Este conceito permitiu uma maior aplicabilidade e transparência do BSC, pois forneceu uma representação gráfica que permite acompanhar a comunicação da estratégia, tornando possível validar as relações de causa e efeito entre os objetivos, demonstrando assim a estratégia em termos operacionais (Kaplan e Norton, 2004).

A construção do ME toma como ponto de partida a visão e a estratégia já elaboradas, devendo viabilizar uma sinopse da estratégia como um conjunto de acontecimentos, internos ou externos, que poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objetivos encadeados entre si, devendo ser apresentado de forma simples e objetiva. A sua construção força a empresa a esclarecer de modo lógico, como e para quem ela gerará valor. As empresas necessitam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as auxiliarão na implementação da estratégia (Rodrigues, 2012).

Tal como referem ainda Kaplan e Norton (2000), a elaboração do mapa estratégico enquadra-se no processo de gestão conforme consta na figura seguinte:



Figura 1.4 Tradução da missão em objetivos desejados

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review

Os MEs fornecem essa ferramenta, oferecendo seus empregados uma percepção clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da empresa, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objetivos propostos pela empresa. Estes, por sua vez, não são mais do que uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da mesma (Rodrigues, 2012).

Numa perspectiva mais geral, estes mapas mostram como uma empresa converte as suas ações e recursos (incluindo os ativos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores) em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001). Na era da informação, os ativos intangíveis eram a principal fonte de vantagens competitivas, todavia não existiam instrumentos que permitissem descrevê-los e quantificar o valor que geram. O valor dos ativos intangíveis dependia do contexto empresarial e da estratégia da empresa. Este valor não residia num qualquer ativo intangível individual; emerge do conjunto dos ativos e da estratégia que os ligava. Portanto, o sucesso da execução da estratégia de uma empresa depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (Kaplan e Norton, 1996b).

Deste modo, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois, é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a sua principal finalidade é a de descrever, de forma dinâmica, como a empresa irá gerar valor ao longo do tempo; isto é, existe uma ligação estabelecida pelo ME entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como a mesma deve ser executada (Rodrigues, 2012).

1.2.5.1 Princípios de construção dos mapas estratégicos

A construção dos MEs devem ter-se como referência os cinco princípios de acordo com Rodrigues (2012) tais como:

- 1) **A estratégia equilibra forças contraditórias.** Na formulação do mapa estratégico deve buscar-se um equilíbrio entre a pressão de curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rendibilidade, com os objetivos de crescimento sustentável a longo prazo, de acordo com novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio estabelece a estrutura do resto dos mapas estratégicos.
- 2) **A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo.** Esta proposta de valor conceitua a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado

selecionado. Isto é, transmite o que a empresa espera fazer pelos seus clientes, de um modo melhorar ou diferenciar dos seus concorrentes. Logo, o desafio é conquistar os clientes, de acordo com a combinação de atributos, a que estes atribuam valor. A sua satisfação é fonte de criação para um valor sustentável.

- 3) **O valor é criado pela interação entre o capital humano e os processos de negócio.** Desta forma, deverá acompanhar-se o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, gerar valores percebidos pelos clientes, que ajudarão na criação de valor para a empresa e seus proprietários. Logo, a empresa deverá focar-se nos poucos processos internos críticos, como os temas estratégicos, que permitem a proposta de valor diferenciada, e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da empresa.
- 4) **A estratégia consiste em temas estratégicos complementares e simultâneos, integrados entre si, e renovados ao longo do tempo.** Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor, tornando necessário a existência de um equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC.
- 5) **O valor dos ativos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da empresa.** Por conseguinte, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar agregados entre si. A gestão da estratégia exige também o alinhamento das áreas dos recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma, a empresa tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança precisa para realizar a sua estratégia, então, é possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Estes princípios segundo Rodrigues (2012) mostram como os MEs ajudam os colaboradores a terem uma melhor compreensão do negócio da empresa, e como o seu trabalho aí se insere, auxiliando assim, na definição de:

- Objetivos estratégicos;
- Novos mercados alvo;
- A proposição de valor única (atual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;

- As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- O investimento em capital humano, capital físico, e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim sendo, os MEs convertem-se, para os membros da empresa, num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem, e num importante fator de motivação e envolvimento (Rodrigues, 2012).

1.2.5.2 Integração das medidas do BSC à estratégia

Um BSC bem-sucedido segundo Kaplan e Norton (1997) é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras. A importância de utilizar o scorecard para comunicar a estratégia reside em:

- Descrever a visão de futuro para toda organização, criando aspirações compartilhadas;
- Criar um modelo holístico da estratégia, mostrando aos funcionários como podem contribuir para o sucesso da organização, pois assim eles contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos;
- Dar foco aos esforços de mudança.

Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton, podemos encontrar três princípios necessários para o alinhamento do BSC com a estratégia:

- Relações de Causa e Efeito;
- Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho;
- Relação com Fatores Financeiros.

1.2.5.3 Relações de Causa e Efeito

A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas, com base num conjunto de hipóteses. Estas hipóteses requerem escolhas, para se promover uma integração consistente entre os diversos objetivos (Rodrigues, 2012).

A implementação do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspectiva e entre as várias perspectivas, os objetivos com os indutores de desempenho (Russo, 2009).

Relações de causa e efeito devem permear as quatro perspectivas de BSC. Para perspectiva financeira, o retorno sobre o capital empregado poderia ser conseguido pela repetição de vendas aos clientes existentes, em consequência da lealdade dos clientes para perspectiva dos clientes, a expectativa é que a lealdade dos clientes exerça grande influência sobre o retorno do capital empregado. A lealdade dos clientes pode por sua vez, ser conseguida mediante a pontualidade das entregas. Para processos internos, é necessário melhorar a pontualidade das entregas, a empresa precisa reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar a qualidade dos processos internos. Para processos internos, é preciso reduzir os ciclos dos processos operacionais e melhorar a qualidade dos processos que poderiam ser realizados formações e capacitações dos funcionários operacionais (Kaplan e Norton, 1997).

As relações de causa e efeito segundo Rodrigues (2012), funcionam como um teste para medir se o BSC reflete a estratégia da empresa, isto é, se ligam para uma cadeia de objetivos, aos vários níveis, a fim de atingirem os objetivos da empresa. Este método de relações de causa e efeito entre os objetivos, exigindo que os gestores, diferentes façam compras cruciais para o sucesso do negócio, auxiliando na definição do foco e das prioridades da empresa, sendo que, os objetivos que não contribuírem para a realização da estratégia não são incorporados no BSC. Desde modo, para que haja a estratégia, é necessário que a mesma seja comunicada de maneira mais eficaz aos colaboradores da empresa, deve-se elaborar o diagrama dos mapas estratégicos e um texto explicativo do significado dos objetivos selecionados.

1.2.5.4 Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho

Um bom BSC deve também conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho, como os tempos de ciclo e a porcentagem de unidades defeituosas em peças por um milhão, sem as medidas de resultado podem

permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro. Um bom BSC deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios (Kaplan e Norton, 1997).

1.2.5.5 Relação com Fatores Financeiros

As medidas que são usadas para traçar o BSC devem estar sempre alinhadas à perspectiva financeira final da empresa. Não se pode criar programas de qualidade ou de melhoria que não estejam ligados aos resultados económicos. Esta metodologia ressalta fortemente os resultados financeiros e não financeiros da organização. Todas as relações causais das medidas incorporadas ao Scorecard devem estar relacionadas com os objetivos financeiros que se pretendam almejar na empresa. Esses esforços evitam uma concentração de esforços em melhorias ou medição de indicadores que não tem relação nenhuma ou não poderão criar retornos financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

1.2.6 Vantagens e Desvantagens do BSC

1.2.6.1 Vantagens da adoção do BSC como sistema de gestão estratégica

Como todo método, o BSC possui algumas vantagens, assim como desvantagens. As vantagens da adoção do BSC para alguns autores são:

O BSC segundo o Atkinson et al (1997), encontra-se entre os desenvolvimentos mais significativos na contabilidade de gestão. E para Mooraj et al (1999), o BSC é um bem necessário para as organizações de hoje.

BSC promove a aprendizagem estratégica dos gestores, orientando para um melhor desempenho de longo prazo (Kaplan e Norton, 1992, 1996a, 2000, 2001a).

O conceito de BSC é uma ajuda essencial no processo de se chegar a uma visão compartilhada do ambiente de negócios e da sociedade. Pois também, fornece uma nova base para o controle estratégico (Olive, Roy e Wetter, 2000).

BSC constitui um meio de a organização comunicar e consolidar a sua estratégia a todos os níveis (Esptein e Manzoni, 1997).

BSC liga os indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos; integra diferentes áreas fornecendo indicações sobre o desempenho global da organização; funciona como um instrumento para implementar a mudança; permite que os processos de planeamento e recompensas sejam diretamente associados aos objetivos estratégicos (Smith, 2000).

O funcionamento de BSC nas organizações conferia uma melhoria na performance através de um processo de decisão mais equilibrado (Frigo e Krumwiede, 1999). E a utilização do BSC estava associada a melhores níveis de desempenho (Hoque e James, 2000).

O BSC proporciona uma maior satisfação aos gestores na tarefa de planeamento e controlo de desempenho de gestão (Sandt et al 2001).

A utilização de performance de BSC conduziu a um incremento da satisfação dos clientes através da implementação de um sistema de incentivos baseado em indicadores não financeiros (Banker et al 2000).

1.2.6.2 Desvantagens da adopção do BSC como sistema de gestão estratégica

A implementação de um sistema de gestão estratégica baseado no BSC não é uma tarefa fácil, portanto, segue a baixo algumas desvantagens da sua implementação segundo alguns autores.

A desvantagem do BSC é o questionamento quanto à habilidade dos executivos articularem uma visão clara e comum da estratégia (Epstein; Manzoni, 1997).

Para Diniz, et al (2013) ao envolver toda a organização no processo de implementação do BSC, os resultados têm uma previsão a longo prazo, pois, nem sempre os funcionários têm conhecimento para medir o desempenho organizacional, desta forma, se não houver recursos financeiros imediatos para adotar uma solução proposta, gera a sensação de que a organização não se encontra comprometida com o negócio.

A abordagem do BSC não estar suportada numa teoria coerente e consistente, pois o BSC não se baseia em qualquer teoria ou estratégia bem concebida (Bessire e Baker, 2005).

Ittner e Larcker (2003b) elaboraram uma pesquisa nas empresas americanas, em que analisaram a relação entre as características do sistema de controlo de desempenho estratégico e económico e verificaram que as empresas que utilizavam o BSC experimentavam uma maior satisfação na utilização do sistema de controlo de desempenho estratégico, mas não exibiam melhor desempenho económico. Os mesmos autores revelam que esta pesquisa, promoveram os benefícios do BSC no que concerne ao incremento do valor económico, e nem sempre são encontradas evidências de que estes níveis mais elevados de satisfação se traduzem num melhor desempenho financeiro. E as estatísticas descritivas sobre o uso das categorias de desempenho medidas e praticadas na modelagem de negócios por adotantes e não adotantes de BSC indicam que muitas empresas que afirmam ter implementado esta técnica não adotaram integralmente prescrições Kaplan e Norton.

No estudo empírico elaborado por Hendricks et al (2004), que envolveu empresas canadianas, os autores não encontraram um impacto considerável da implementação da abordagem BSC no desempenho. Ou seja, os testes preliminares sobre um subconjunto da amostra global não revelaram melhorias significativas de desempenho em ROS ou ROA depois da implementação. No entanto, os mesmos consideraram que não houve esforço suficiente na investigação antes da implementação do BSC.

Norreklit (2000, 2003) proporciona 2 análises críticas que concentram em relação de causa e efeito, e modelo de controlo, as quais são apresentadas da seguinte forma:

- Relação de causa e efeito, em que BSC contém medidas de resultados e os vetores de resultados de desempenho, ligados entre si, em relação de causa e efeito. E, no entanto, não existe essa relação de causa e efeito entre algumas das áreas sugeridas de medições.
- Modelo de controle é um modelo top-down hierárquico não enraizado no ambiente ou na organização, o que torna questionável como uma ferramenta de gestão estratégica.

1.3 IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a introdução de um novo sistema gerencial baseado no Balanced Scorecard precisa vencer a inércia organizacional que tende a

envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança. Eles sugerem que a implementação do BSC deve iniciar-se pela explicitação e discussão da estratégia através da construção do mapa estratégico, onde são relacionados os fatores críticos para o sucesso da empresa (Kaplan e Norton, 2001a).

De acordo com as empresas que iniciaram a construção de scorecards por vários motivos, sendo que os principais foram: mobilizar a estrutura da organização em novas direções estratégicas e orientar partes isoladas do processo gerencial. A experiência dos autores aponta que os executivos optam pelo uso do BSC a fim de responderem finalidades estratégicas específicas (Kaplan e Norton, 1997).

Entretanto, os mesmos autores evidenciaram que em nenhuma das empresas o Balanced Scorecard continua focalizado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do primeiro objetivo de elaboração do scorecard (Kaplan e Norton, 1997).

1.3.1 Processo de Implementação de Balanced Scorecard

O processo de implementação do BSC inicia-se com um trabalho da alta administração das empresas que instituem metas financeiras que vão se desdobrando por meio de um plano de ação até as demais perspectivas onde também se juntam objetivos ou as metas que levam a empresa a alcançar a meta financeira (Kaplan e Norton, 1997).

Vários fatores podem influenciar o processo de construção do BSC, como a estrutura, complexidade ou formação, interferindo na implementação do projeto. Assim, o processo de construção pode variar dependendo da organização, mas os autores do BSC propõem um plano de desenvolvimento que assenta nos seguintes passos e dez tarefas (Kaplan e Norton, 1997).

Definir a Arquitetura de Medição

Tarefa 1: Selecionar a Unidade Organizacional adequada

O líder do projeto deve definir a unidade de negócios para o qual um scorecard de nível superior é adequada depois de consultar os gestores de topo. A maioria das corporações é suficientemente diversificada que a construção de um scorecard em nível corporativo pode ser uma primeira tarefa difícil. O processo de scorecard inicial funciona melhor em

uma unidade estratégica de negócios que realize atividade em toda a cadeia de valor (inovação, operações, marketing, serviço pós-venda). Essa unidade de negócio tem seus próprios produtos e clientes, canais de comercialização e distribuição, e instalações de produção. Deverá também ser uma unidade para a qual é relativamente fácil de construir medidas de resumo do desempenho financeiro, sem as complicações (e argumentos) relacionadas ao custo alocações e preços de transferência de produtos e serviços de ou para outras unidades organizacionais.

Tarefa 2: Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação

Uma vez que a unidade de negócio foi definida e selecionada, o líder deve verificar a relação da unidade de negócio com as outras unidades e para a organização divisional e corporativa. É necessária a realização de entrevistas com os principais gestores nos níveis divisional e corporativos para conhecer sobre:

- Objetivos financeiros para a unidade de negócio selecionada (crescimento, rentabilidade, fluxo de caixa, colheita);
- Temas primordiais corporativos (ambiente, segurança, políticas de funcionários, relações com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- Relações com outras unidades de negócios (clientes comuns, competências essenciais, as oportunidades de abordagens integradas para clientes, relacionamentos entre fornecedores internos e clientes internos).

Este conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento, de modo que a seleção de unidade de negócio não desenvolva objetivos e medidas que otimizem a seleção de unidade de negócio, em detrimento de outras unidades de negócio selecionada ou toda a corporação. A identificação da relação da unidade de negócio/corporação torna visíveis ambos os constrangimentos e oportunidades que podem não ser aparente da unidade de negócio foram consideradas como uma unidade organizacional completamente independente

Construir o Consenso em torno de Objetivos Estratégicos

Tarefa 3: conduzir primeira rodada de entrevistas

O líder deve preparar material sobre o BSC e também os documentos internos sobre a visão, missão e a estratégia da unidade de negócio da organização. Este material deve ser entregue aos gestores de cada unidade de negócios - normalmente entre 6 e 12 gestores. O líder também deve adquirir informações sobre cada unidade de negócio, incluindo as tendências significativas do mercado e crescimento, concorrentes e ofertas da concorrência, as preferências dos clientes, e as inovações tecnológicas.

Depois que os gestores analisarem todo o material, o líder conduz as entrevistas de aproximadamente 90 minutos por cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos os gestores, evitando assim uma análise confusa entre as unidades. É também de referir que toda esta análise deve ser feita, não só pelo «arquiteto», mas também por toda a equipa que lidera.

Durante as entrevistas, deve-se abordar o conceito do BSC aos gestores, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, bem como a forma como ela se traduz em objetivos e medidas para o BSC nas quatro perspetivas.

Tarefa 4: Sessão de síntese

Depois que todas as entrevistas foram realizadas, o líder e outros membros da equipa do projeto devem reunir para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação inicial de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração.

Os resultados da sessão de síntese devem ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspetivas. A equipa deve verificar se os objetivos das quatro perspetivas estão interligados na relação causa e efeito.

Tarefa 5: Reuniões de Executivo - Primeira Rodada

O líder realiza uma reunião com a equipa de gerenciamento de topo para iniciar o processo de obtenção de consenso sobre o scorecard. Durante as reuniões, o líder

promove um debate de grupo sobre as declarações da missão e estratégia até que seja alcançado um consenso. Cada perspectiva é abordada de uma forma sequencial.

Normalmente são citados vários objetivos para cada uma das perspectivas, contudo, cada um deve ser discutido à parte sem fazer comparações com outros objetivos potenciais, para que a sua relevância específica, os seus pontos fortes e as suas deficiências possam ser totalmente exploradas.

Depois de lançados e discutidos os objetivos potenciais de uma perspectiva, o grupo seleciona por votação os três ou quatro mais importantes.

Selecionar Indicadores do Projeto

Tarefa 6: Reuniões de Subgrupos

O líder deve trabalhar com subgrupos individuais durante varias reuniões, cada subgrupo terá quatro objetivos principais, que são:

1. Aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
2. Para cada objetivo, identificar os indicadores que melhor reconheça e comunique a intenção do objetivo;
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e como ele deve ser obtido;
4. Para cada perspectiva, identificar as principais ligações entre os indicadores dentro da perspectiva, assim como, entre esta perspectiva e outra perspectiva do scorecard.

Cada subgrupo deverá preocupar-se em definir uma lista de objetivos para a perspectiva que representa; descrever os indicadores para cada objetivo; ilustrar a forma como podem ser quantificados e mostrar os indicadores; e apresentar um modelo gráfico sobre a relação dos indicadores dentro da perspectiva e com as restantes.

Tarefa 7: Reuniões de Executivo - Segunda Rodada

A segunda reunião envolve os gestores de topo, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Todos devem debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard.

Os resultados dos subgrupos devem ser apresentados pelo seu líder, ficando este comprometido com os resultados a obter. No final das reuniões, deve-se comunicar a todos os funcionários da unidade de negócio quais são os objetivos a atingir. Em segundo plano, deve-se incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, e começar a desenvolver um plano de implementação.

Construção do Plano de Implementação

Tarefa 8 – Desenvolvimento do Plano de Implementação

Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o scorecard. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores devem ser ligados aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Tarefa 9: Reuniões de Executivo - Terceira Rodada

Os gestores reunirão pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nas reuniões anteriores e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do scorecard.

Como resultado final, os gestores de topo deverão chegar a um acordo em relação ao programa de implementação que terá por objetivo comunicar o BSC aos colaboradores, integrá-lo na filosofia de gestão e desenvolver um sistema de informação para apoiá-lo.

Tarefa 10 – Finalizar o Plano de Implementação

Para criar valor, o BSC deve ser integrado no sistema de gestão da organização. É recomendado que a gestão comece a utilizar o BSC no prazo de 60 dias. É necessário um plano de implementação progressiva, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis com intuito de focalizar a ação gerencial em consonância com as prioridades do scorecard.

O projeto típico de introdução do scorecard pode durar 16 semanas. Resumindo, as atividades para a criação do BSC são na ordem a seguir:

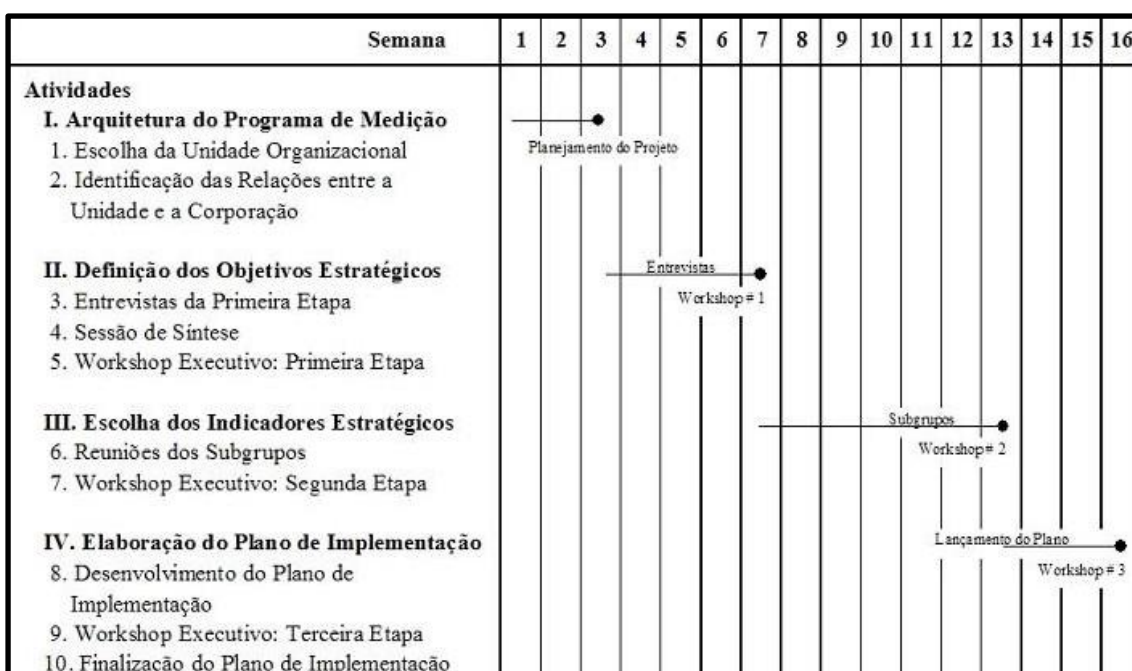


Figura 1.5 Cronograma Típico para o Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997). A estratégia em Ação: Balanced Scorecard

Uma das vantagens de estender o projeto por um período de dezasseis semanas é o facto dos gestores de topo terem tempo entre os eventos programados, para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do BSC e a estratégia, o sistema de informação e, mais importante, os processos de gestão que ele representará.

O envolvimento do líder é grande no início desta programação, até aproximadamente a sexta semana, quando é realizada a primeira reunião com os gestores de topo. Na

segunda parte, os gestores de topo devem assumir mais responsabilidades para desenvolvimento de BSC.

O líder passa a desempenhar um papel de facilitador, auxiliando a programar reuniões do subgrupo e prestando assistência na realização destas reuniões. Quanto mais responsabilidades assumirem as equipas de gestão, maior é a probabilidade que o projeto BSC tem para culminar com uma nova abordagem para a gestão do negócio.

Para Rodrigues (2012) Este processo deve seguir os seguintes passos para a implementação:

- **Avaliação da organização** – O BSC promove uma “fotografia” da organização, que permite examinar como a empresa está a executar a estratégia de médio e longo prazo. O seu processo inicia-se com a definição da visão e missão do negócio, os desafios e constrangimentos que enfrenta e os valores que possui. Dentro deste processo, deve incluir um plano para mudança organizada dessa empresa, envolvendo-a no seu todo e comunicar a cada um dos membros o que se espera deles. As medidas objetivas, controláveis, simples e atempadas e motivadoras deverão ser definidas de forma rigorosa, incluindo também a população a ser mensurada, o método de mensuração, os dados de base, o período temporal da mensuração e o calendário da implementação.
- **Estratégia organizacional** – é um conjunto de elementos que fazem parte dos temas estratégicos, as perspetivas e os respetivos resultados esperados. Esses elementos dão desenvolvidos por toda a empresa, com base nas necessidades dos clientes e nas propostas de valor único que a empresa lhes propõe.
- **Objetivos estratégicos** – são conceituados por cada perspectiva e devem ter como base na proposta de valor oferecido pela empresa aos seus clientes. Os mesmo constituem os pilares da estratégia e definem o propósito da empresa. Os objetivos definidos são indutores dos temas estratégicos, para cada perspectiva que se encontra ligada as relações de causa e efeito em cada tema estratégico.
- **Mapas estratégicos** - A ligação entre a relação de causa e efeito da empresa é formalizada através dos mapas estratégicos. Definição prévia dos temas estratégicos ajuda a clarificar e separar os objetivos de cada perspetiva. Esses mapas permitem observar como se relacionam as principais que afetam o

desempenho da organização e gera valor para os céus clientes e as partes interessadas

- **Indicadores e metas** – Os indicadores de avaliação do desempenho são elaborados para cada um dos objetivos estratégicos e por perspectiva e possibilitam avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Esses indicadores encontram-se divididos em três tipos: essenciais, opcionais e específicos. Indicadores essenciais consideram o contributo de todos os fatores usados para alcançar o objetivo pretendido. Funcionam como padrão e deverão ser mantidos com o passar do tempo. Indicadores opcionais são utilizados como complemento dos indicadores essenciais, para medirem o comportamento de fatores relacionados com o principal objetivo. Indicadores específicos podem-se considerar com uma situação em particular, são identificas e incluídos no Balanced Scorecard para conceder informação sobre a situação referida. As metas desejadas pro cada indicador são quantificáveis, devendo ser ambiciosos, mas atingíveis. Pois, os indicadores são meios de medir os fins.
- **Ações a desenvolver** – Acontece quando a empresa concentra-se nas ações a desenvolver e têm como fim último a implementação política definidas para a continuação das metas, bem como, dos objetivos estratégicos. No entanto, nem sempre o esforço realizado traduz em melhorias das capacidades organizacionais, sendo que, revela-se útil trabalhar com outros indicadores que proporcionam diferentes perspectivas. Portanto, deve ser fornecida informação a toda a empresa, de forma transparente, para que cada pessoa possa medir o grau do impacto do seu esforço no cumprimento dos seus objetivos.
- **Automação de processos** – Introduce uma estrutura de informação e de disciplina na aplicação do Balanced Scorecard, auxilia a transformar os dados dispersos em informação, conhecimento e também auxilia a comunicar o desempenho da empresa. Adicionalmente, auxilia as pessoas a tomarem decisões devido à maneira com que a informação lhes é disponibilizadas.
- **Cascata de Balanced Scorecard** – É simples e dá prioridade ao que é importante, traduzindo a estratégia em objetivos relacionados entre si. Esses objetivos são mensurados através de indicadores ligados ao cumprimento de metas que por sua vez, dependem das ações a desenvolver e do comportamento das pessoas em relação à estratégia da empresa. Está ligação entre todos os

níveis da hierarquia da empresa está na base da compatibilização e a convergência dos objetivos estratégicos de todas as partes interessadas a volta da estratégia global da empresa. Analisados de baixo para cima, o Balanced Scorecard dos indivíduos e operacionais, que fazem parte das operações do dia a dia da empresa, colaboram para a continuação dos objetivos funcionais do negócio como um todo. Cumprem, porém, a missão da empresa, com rumo a visão de futuro estabelecida pela mesma.

- **Avaliação global do desempenho** – Faz parte do modelo integrado de gestão do Balanced Scorecard, e deve ser analisada de forma flexível, crítica, e proporcionar uma reflexão estratégica, visando responder as questões elaboradas pela organização.

Seguindo a orientação dada pela visão sobre o futuro da organização definem-se os objetivos estratégicos para cada perspectiva. E para cada objetivo estratégico define-se a estratégia para alcançá-lo e qual o indicador de desempenho que irão medir (Rodrigues, 2012).

1.3.2 Dificuldades e Limitações na implementação e utilização do Balanced Scorecard

Várias empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC segundo Kaplan e Norton (2000), e não obtiveram os resultados desejados, ainda que tivessem utilizado significativos recursos humanos e financeiros. Kaplan (1999a) anuncia que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa não é iniciativa das mais simples.

O primeiro problema que muitas empresas enfrentam na implementação do BSC é a percepção de que a gestão de topo não partilha de uma visão clara da estratégia (Epstein e Manzoni, 1998).

Epstein et al. (1998) e Ottoboni et al (2002) afirmam que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. As mudanças afetam disponibilidade de informação relacionada com o desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Existem dois conjuntos de fatores que podem conduzir ao insucesso do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton (1997):

- Fatores estruturais na escolha das medidas; e
- Fatores organizacionais no processo de desenvolvimento e na forma de utilização do modelo.

Fatores estruturais podem evidenciar obstáculos quando se acredita que este está implementado apenas pelo facto de existirem medidas financeiras e não financeiras incluídas no sistema de gestão. Por vezes, as medidas não financeiras possuem os mesmos defeitos das medidas tradicionais, na medida em que, refletem o passado; não comunicam aos funcionários os aspetos que devem ser melhorados, o que se deve fazer para vencer a concorrência; não orientam a empresa para o futuro; não fornecem uma base sensata para alocar os recursos; não há vinculação do orçamento anual com as iniciativas estratégicas e gastos do processo (Kaplan e Norton, 1997).

Os mesmos autores mencionam que as barreiras estruturais podem ser evitadas mediante a definição de indicadores que reflitam realmente a estratégia, indicadores que estabeleçam um equilíbrio entre as diversas perspetivas do modelo e se vinculem aos objetivos financeiros de longo prazo.

Fatores organizacionais estão relacionadas com a falta de envolvimento da alta administração e a delegação da implementação do modelo a gestores de nível intermédio; os indicadores devem ser resultado da estratégia da própria empresa e não copiados de outras; a falta de sistemas de informação para recolher dados dos indicadores críticos, que não possuem medição, pode causar atraso no desenvolvimento do modelo e desmotivação das pessoas envolvidas no processo e a consequente inviabilização do sucesso da implementação da metodologia (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan (1999a) argumenta que os gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia e o projeto do BSC como um todo, não tendo nem autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação.

Todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico devem entender os propósitos e objetivos da empresa bem como de que maneira as suas ações individuais influenciam para a realização dos resultados almejados (Kaplan e Norton, 1997).

Conforme Kaplan (2000), discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas, são os maiores impedimentos para a total compreensão dos objetivos e da estratégia da empresa pelos funcionários. Portanto, o processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de informações estratégicas chegarem a investidores externos ou competidores (Kaplan e Norton, 1993).

Uma importante dificuldade segundo Kaplan e Norton (1996) diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e à sua transição para objetivos claros.

As principais dificuldades que poderão existir aquando da implementação do Balanced Scorecard são: existência de objetivos confusos; falta de participação dos membros da organização; valores dos indicadores contraditórios; falta de um sistema de informação e feedback; falta de compromisso por parte dos gestores; falta de enfoque na estratégia (Martínez, 2003).

Attadia, Canevarolo e Martins (2003) realizaram várias críticas a essa metodologia, citando a dificuldade para definir medidas de desempenho não financeiras, criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho por meio de relações de causa e efeito. Os autores criticam também que o processo de implantação do BSC necessita de um amplo apoio da alta direção.

As dificuldades na aplicação do BSC estavam relacionadas com a inexistência de relações de causa e efeito entre as perspectivas apontadas pelos seus criadores, e a vaga definição de Kaplan e Norton sobre o que era um Balanced Scorecard, o que dificultava a escolha e agrupamento dos indicadores (Lawrie e Cobbold, 2004).

Segundo Niven P. (2005), existem dificuldades e limitações que são recorrentes nas implementações de BSC. Entre eles:

- Falta de comprometimento da Gestão de topo;
- Falta de conhecimento e formação em BSC;
- Estratégia não definida ou definida incorretamente;
- Objetivos Estratégicos mal definidos ou inexistentes;
- Má estimativa de duração do projeto de implementação;
- Práticas de gestão inconsistentes;
- Falta de novas métricas (leva a resultados faseados ao fim de algum tempo);

- Utilização de terminologia não clara;
- Falta de alinhamento da estratégia pelos diversos níveis da organização;
- Erros na transição entre sistema de performance para sistema de gestão.

Segundo Ottoboni et al (2000) o BSC apresenta alguns problemas na sua implementação que são: o erro ao estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objetivo estratégico principal da organização; erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas ou incluídas no sistema de medição, é indispensável que todas as atividades da organização precisam estar sujeitas às medições, para que haja contribuição para os objetivos estratégicos da companhia; outro problema é o conflito entre gerentes, esse tipo de ocorrência de conflitos de egos, resulta na diminuição do nível de eficiência do fluxo de informações existentes na organização; erro na entrega de informações (uma informação entregue corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida); falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e longo e oportunidades de crescimento de longo prazo; falhas ao desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários; falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma funcional e dos níveis de gerência; falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenho e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Stivers et al (1998), numa pesquisa feita em várias empresas, verificaram dificuldades com a utilização de indicadores, pois os gestores precisam de ajuda para aprender a usar as informações no processo de planejamento estratégico.

Ittner e Larcker (2003) referem alguns erros cometidos na definição e utilização dos indicadores de performance, tais como: indicadores não articulados com a estratégia; indicadores não relacionados com a performance financeira futura; as relações causais entre os indicadores não sistematicamente validadas; medições incorretas.

Braam e Nijssen (2004), com base uma pesquisa que desenvolveram sobre a influência da utilização do BSC no desempenho empresarial com o propósito de melhor compreender quais as formas mais efetivas de conceber e utilizar esta abordagem. Os autores testaram duas formas de utilizar a abordagem BSC. A primeira consistiu na utilização do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho, onde a informação de gestão era reportada com base num conjunto de indicadores definidos segundo as quatro perspetivas do BSC. Na segunda, utilizaram a abordagem estratégica completa do BSC, conforme recomendação de Kaplan e Norton (2001a). Os resultados empíricos obtidos pelos autores mostram que a adoção do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho não implica automaticamente o seu aumento. Pelo contrário, as empresas observadas que adotaram o BSC nesta forma de utilização apresentavam em média um pior desempenho. Por outro lado, Braam e Nijssen (2004) verificaram que quando o BSC era utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica e de desempenho, a adoção do BSC influenciava positivamente o desempenho.

Capelo e Dias (2009) desenvolveram uma pesquisa baseada em simulação, com o objetivo de testar algumas hipóteses relacionadas com o impacto da forma de utilização da abordagem do BSC na aprendizagem e desempenho dos gestores. Este estudo revelou que a utilização do BSC como um sistema de controlo de desempenho não promove a aprendizagem e desempenho dos gestores.

Lipe e Salteiro (2000) realizaram uma experiência para examinar os efeitos do BSC em uma unidade de negócios e descobriu que os avaliadores colocavam frequentemente maior ênfase em medidas comuns e tendem a subvalorizar a influência das medidas únicas; e as medidas comuns tendem a ser atrasadas e financeiras, enquanto que, as medidas originais são mais frequentemente líderes e não financeiras. E consequentemente, a pesquisa sugeriu que os gestores não podiam apreciar a importância de medidas não financeiras e líderes, desafiando assim a lógica de causa e efeito incorporadas ao BSC e reduzindo potencialmente os benefícios do uso do BSC.

A conscientização e a construção de uma visão compartilhada motivam todos a buscarem atingir os objetivos e medidas comuns e consequentemente problemas como estes deixariam de acontecer (Kaplan e Norton, 2001).

Para alcançar o propósito da empresa como um todo, Kaplan (1999a) sugere definir os scorecards da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa.

2 METODOLOGIA

As ciências utilizam de métodos científicos para testar, gerar conhecimentos, a fim de, desenvolver uma pesquisa científica. Método pela etimologia da palavra origina-se do grego Methodo, sendo que meta (met) significa “direção de” e hodo o “caminho”, então método seria a direção do caminho.

Lakatos e Marconi (2001) definem método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que favorecem o alcance de objetivos, traçando o caminho a ser trilhado, detetando possíveis erros e auxiliando na tomada de decisões do pesquisador.

Este estudo de caráter indutivo, com propósito essencialmente exploratório e de natureza qualitativa, pretende desenvolver uma análise sobre as dificuldades e limitações na implementação e utilização do Balanced Scorecard nas organizações.

Questões de investigações:

- Quais as principais dificuldade e limitações na implementação e utilização do Balanced Scorecard?
- Quais as medidas aplicadas para mitigar essas dificuldades e limitações?

Inicialmente foi feita uma pesquisa de dados bibliográficos com vista á revisão de literatura e enquadramento teórico da presente tese. Foram utilizados livros e artigos que abordam assuntos de Balanced Scorecard e gestão estratégica, para fundamentação teórica do trabalho e descrição do estado da arte acerca assunto em estudo.

Com este objetivo, recorreu-se à estratégia de investigação de meta análise, a fim de identificar e caraterizar as dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de implementação do Balanced Scorecard. Os dados analisados nesta pesquisa são provenientes da análise de conteúdo de estudos de caso de projetos de implementação de BSC que são reportados em artigos de revistas científicas, proceedings de

conferências e dissertações. Desta forma, a obtenção e análise de dados seguiu um processo do tipo meta análise baseada na investigação passada sob o tópico em estudo.

A elaboração do trabalho envolveu as seguintes tarefas:

- A pesquisa e identificação na literatura de estudos de casos relevantes;
- A identificação e caracterização das dificuldades e limitações enfrentadas pelas empresas;
- A identificação e caracterização de eventuais medidas de mitigação;
- A agregação, tipificação e análise das dificuldades e limitações, assim como de eventuais medidas de mitigação;
- Discussão e conclusão dos resultados obtidos.

3 RESULTADOS

3.1 DADOS

A investigação foi feita através da análise de estudos de casos já elaborados, sobre a implementação do Balanced Scorecard, em que foram analisados 43 estudos. As empresas estudadas escolheram Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão para suportar o controlo da implementação da estratégia.

3.2 ANÁLISE E TIPIIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

Como todo trabalho, é normal que apresente problemas durante a implementação. Os artigos analisados apresentaram dificuldades, como também limitações na implementação do BSC.

Tabela 1: Síntese da análise do conteúdo

AUTORES	EMPRESA	SÍNTESE DA ANÁLISE DO CONTEÚDO
Franco (2009)	Farmacêutica de Genérico ¹	As dificuldades prenderam-se à cultura organizacional existente e o número reduzido de colaboradores envolvidos no projeto. Como reforços positivos destacava-se o apoio da gestão de topo, a motivação da equipa de projeto, a coerência e integridade do modelo de avaliação aos objetivos organizacionais estratégicos e a clara adaptação do instrumento selecionado aos diferentes níveis de atuação. As categorias identificadas são: Cultura

¹ Nome dado pela autora de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		Organizacional, e Envolvimento e Experiência dos participantes.
Costa e Scare (2007)	AIESEC/Brasil ²	As dificuldades do processo de implementação resumiram-se a falta de cultura de acompanhamento do planejamento, para o melhor feedback dos resultados obtidos pela estratégia implantada; a falta de dados para medição dos indicadores e para o estabelecimento de metas, prejudicando o planejamento; a falta de foco dos líderes locais que atrapalhava a escolha de onde se deveria agir prioritariamente, uma vez que, ainda não possuíam o hábito de priorizar a obtenção de resultados chaves; a falta de conhecimento e formação para se trabalhar com o BSC; e a falta de clareza inicialmente dos conceitos, gerando problemas na mensuração. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas, Motivação e Comunicação.
Meneses (2008)	Chapitô	Segundo o autor, o plano de mudança da implementação do BSC ficou por ser concluído devido os problemas que os gestores e funcionários enfrentaram. Problemas esses como, a cultura de gestão e decisão muito informal e emotiva; a falta de formação em gestão dos membros de gestão de cúpula e da Direção; a ausência de missão, visão e objetivos estratégicos delineados, quer ao nível da organização, quer ao nível das unidades estratégicas; e a desmotivação pessoal ao fim de algum tempo. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas, e Motivação.
Martins (2012)	BI4ALL	Os sócios mostraram-se inicialmente pouco convencidos, visto que para eles o BSC era apenas mais uma forma de gastar tempo e tirava-lhes o foco da resolução dos problemas do dia-a-dia; o BSC exige muito das organizações no sentido em que tem de ser permanentemente revisto e atualizado, e este processo de revisão ocorre na BI4ALL com menos frequência do que seria desejável, devido a falta de tempo dos responsáveis para se reunirem e discutirem a estratégia da empresa; uma das premissas do BSC é de a sua aplicação ser transversal a toda a organização, pois, todos os colaboradores devem estar envolvidos na definição dos objetivos, indicadores, metas e planos de ação, e isso não aconteceu. As categorias identificadas são: Motivação, Recursos Limitados, e Envolvimento e Experiência dos participantes.
Marian et al (2008)	Porto de Itajaí	O que dificultou a implementação do BSC foi o fato do porto ser uma superintendência subordinada à prefeitura municipal de Itajaí/SC o que acarretou a nomeação de muitos empregados, os quais não tinham competência técnica suficiente para exercer a função; e a falta de motivação do quadro de pessoal também precisou ser superada. As categorias identificadas são: Formação e Conhecimento, e Motivação.

² Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales

Ferreira et al (2009)	EP1 ³	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que a falta de formação adequada para a utilização da ferramenta pelos envolvidos na implementação e gestão, de uma ação específica para superar esta dificuldade na implementação, causou problemas na gestão, relacionadas a resistência em utilizar a ferramenta. A categoria identificada é: Formação e Conhecimento.
Ferreira et al (2009)	EP2 ⁴	Segundo os entrevistados nesta empresa também houve dificuldades de formação adequada para a utilização da ferramenta pelos envolvidos na implementação e no processo de gestão, de uma ação específica para superar esta dificuldade durante a implementação do BSC, causou problemas na gestão, relacionadas a resistência em utilizar a ferramenta. A categoria identificada é: Formação e Conhecimento.
Ferreira et al (2009)	EP3 ⁵	Durante a implementação do BSC foi possível constatar problemas com a cultura organizacional, durante o processo de gestão; a falta de comprometimento dos colaboradores. Diante desses problemas, houve resistência na aceitação e na utilização da ferramenta durante o processo de implementação, aparentemente, solucionado com a aplicação de formação e apoio da alta administração e também com o apoio de uma consultoria durante o processo de implementação, e mantido durante o processo de gestão do BSC. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, e Envolvimento e Experiência dos participantes.
Ferreira e Major (2012)	Sumol+Compal	Com a fusão destas duas organizações, foram postas em confronto duas experiências diferentes, tendo, contudo, sido decidido dada a motivação de alguns gestores de topo (nomeadamente do responsável pelo planeamento e controlo) avançar com a implementação do BSC no grupo. O facto de se estar perante culturas organizacionais distintas e atitudes diferentes relativamente à relevância do BSC na gestão da empresa, gerou dificuldades na implementação do BSC, e comprometeu o “sucesso” na Sumol+Compal; a falta de apoio dos gestores, uma vez que foi sentida a existência de resistência dos gestores das áreas operacionais (recursos humanos, fábricas e marketing), designadamente quando tiveram de disponibilizar as primeiras informações sobre as áreas de que eram responsáveis; a inexistência de comunicação entre os gestores de topo e a empresa, pois segundo o entrevistado, os gestores manifestaram dificuldade em disponibilizar informações sobre as respetivas divisões, dado que as sentiam como “suas” e tinham medo de se expor e de vir a “perder o controlo”; o não envolvimento de consultores da empresa na implementação de uma ferramenta tão complexa como o BSC pode tornar

³ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

⁴ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

⁵ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		difícil a manutenção da sua existência, e apesar dos processos de implementação de consultores externos serem objeto de crítica na literatura (segundo o autor) por serem muitas vezes soluções padronizadas, não especificadas e necessidades individuais das empresas. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, Envolvimento e Experiência dos participantes, Comunicação.
Maurício (2012)	Leica Geosystems	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que a falta de comunicação adequada do BSC a todos os colaboradores dificultou a implementação da ferramenta, uma vez que os colaboradores sentiam receio em comunicar com outros membros do grupo sobre o processo da implementação do BSC, contrariando os ensinamentos de Kaplan e Norton, e ainda a recomendação quanto às fases de implementação, pois o facto de as mesmas não terem sido seguidas neste caso, constitui uma das razões mais fortes para a deficiência de comunicação. A categoria identificada é: Comunicação.
Pimentel e Major (2009)	ALPHA ⁶	Durante a implementação do BSC foi possível constatar problemas com a cultura organizacional, isto é, houve uma resistência cultural por parte dos gestores da empresa ALPHA, porque a maioria dos gestores não estavam acostumados com a utilização da gestão e controlo de BSC e nem sequer com a medição de desempenho de BSC; a falta de diálogo e comunicação entre os gestores, levou a ausência de uma compreensão clara dos objetivos do BSC, e o sistema de gestão em geral, causou atrasos consecutivos na implantação do processo de BSC, dificuldade em definir os objetivos e indicadores, e a confiabilidade do sistema operacional, que de acordo com os entrevistados, foram alimentando o BSC. Apesar de esses problemas terem sido resolvidos ao longo do tempo, os gestores sentiram-se cansados e desmotivados devido aos atrasos e a perda de tempo. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, Comunicação, Indicadores e Metas, e Formação e Conhecimento.
Pinto (2013)	Setor Hospitalar ⁷	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que a empresa apresentou dificuldade como, a fiabilidade da informação, mas que foi um impacto inicial o que obrigou a um processo regular de comunicação para tirar dúvidas, no entanto foi um problema rapidamente ultrapassado. A categoria identificada é: Comunicação.
Tavares (2013)	INDITEX	Durante a implementação do BSC foi possível verificar que as falhas de comunicação dos envolvidos do BSC da empresa porque não estavam suficientemente familiarizados com o BSC para compreender, desenvolver e aplicar adequadamente a estratégia. Logo, dificultaram o envolvimento integral dos gestores ao longo do processo da implementação do BSC e que foram sendo

⁶ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

⁷ Nome dado pela autora de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		solucionadas. Para superar as dificuldades encontradas, a empresa recorreu à consultoria externa que deu um grande contributo para o êxito do desenvolvimento e implementação do projeto de BSC, obtendo excelentes resultados. A categoria identificada é: Comunicação.
Oliveira (2010)	SIMRIA ⁸	Durante a implementação do BSC foi possível verificar dificuldade na definição dos indicadores e das metas para atingir os objetivos propostos. Muitas reuniões foram realizadas no sentido de eliminar essa dificuldade. Segundo o autor, o BSC, ao ser um sistema de medição aberto, facilita a consideração de questões de sustentabilidade, na medida em que possibilita a definição de indicadores que permitem uma medição mais eficiente do cumprimento desta meta, bem como elucida sobre a necessidade de inclusão de melhorias ou medidas corretivas. Estes indicadores ajudam a criação de informação útil para a gestão e garantem que a empresa conheça o seu desempenho na prossecução do objetivo de sustentabilidade. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Bigliardi et al (2011)	Alfa Municipality ⁹	Durante a implementação do BSC os agentes envolvidos no processo verificaram algumas dificuldades como, a falta de formação do pessoal da empresa e motivação de pessoal para realização da estratégia; a falta de ligação do BSC às recompensas dos trabalhadores e resistência organizacional, ocasionando problemas relacionados com o entendimento da estratégia. Mesmo com essas dificuldades, todos os agentes envolvidos no processo de implementação do BSC concordaram que é necessário tempo para implementar BSC e reconheceram que o apoio da gerência é fundamentalmente para o sucesso do processo. As categorias identificadas são: formação e Conhecimento, Motivação e Comunicação.
Bernardi et al (2012)	Empresa multinacional ¹⁰	Durante a implementação de BSC foi possível constatar que a empresa teve algumas limitações como, por exemplo, medidas mal projetadas; dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo; e problemas na veiculação das informações. Esses problemas foram contornados pela empresa após a primeira divulgação do BSC, quando o grupo de coordenação decidiu modificar e colocar metas de curto prazo aos indicadores. As categorias identificadas são: Indicadores e Metas, e Comunicação.
Arantes (2006)	Empresa X ¹¹	Durante a implementação do BSC foi possível verificar dificuldades encontradas pela Empresa X para execução do projeto foram apontados três pontos de atenção, sendo eles: conciliar agendas executivas dentro do cronograma previsto foi a primeira dificuldade enfrentada pelos colaboradores, porque

⁸ Saneamento Integrado dos Municípios da Ria

⁹ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

¹⁰ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

¹¹ Nome dado pela autora de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		eles precisavam fazer o projeto com cerca de 60 ou 70 executivos dentro do workshop estabelecido pelo Kaplan e Norton; alcançar número de objetivos e indicadores desejáveis por painel estratégico, é uma grande dificuldade porque cada painel, cada gerente executivo de uma unidade de negócios, tende a querer colocar tudo que faz parte do seu mapa estratégico, pois os executivos não entendem que o mapa é o desdobramento da estratégia e não é um painel de controle operacional; e formatação das iniciativas estratégicas. Esta última levou a empresa a rever a forma como as mesmas devem ser elaboradas, criando assim, uma etapa de debates específica para as iniciativas estratégicas. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Filgueiras et al (2010)	Petrobras	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que as dificuldades sentidas pelos responsáveis do projeto na Petrobras foram: alcançar um número adequado de objetivos e indicadores por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir com sugestões e definições de objetivos e indicadores de suas áreas; e garantir o alinhamento estratégico de todos os painéis construídos e das equipes envolvidas. As categorias identificadas são: Indicadores e Metas, e Alinhamento estratégico.
Faria e Lorandi (2013)	Ramo de decoração	Durante implementação do BSC o gerente de desenvolvimento apontou que os problemas enfrentados pela equipe executiva foram: inconsistências na definição dos indicadores, um dos entrevistados afirmou que tiveram problemas com a escolha e definição do número de indicadores para cada perspectiva; a falta de alinhamento com o sistema de informação existente na empresa foi outra dificuldade relatada pelo autor, uma vez que tiveram que parametrizar no sistema da empresa; problemas em conciliar a agenda dos envolvidos na execução do projeto, pois o gerente de desenvolvimento, apesar do comprometimento de todos os membros da equipe executiva foi muito complicado conciliar o tempo de todo mundo; a falta de comprometimento e envolvimento por parte de algumas áreas da empresa, a equipe executiva precisou realizar um trabalho de sensibilização com todos os colaboradores, demonstrando efetivamente o conceito e os benefícios que a adoção do BSC proporcionaria à organização. As categorias identificadas são: Indicadores e Metas, Envolvimento e Experiência dos participantes.
Guimarães e Filho (2007)	IEBTUFF ¹²	Durante a implementação do BSC foi possível verificar que as dificuldades que empresa enfrentou foram: os diferentes níveis de conhecimento e compreensão por parte dos empresários e alguns colaboradores, com relação ao conceito e à importância do processo de avaliação para uma gestão bem sucedida da incubadora e de suas empresas; problemas na escolha e construção dos indicadores, pois a estrutura dos indicadores da

¹² Incubadores de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense

		empresa visa atender às demandas das várias instituições; pouco tempo dedicado ao mapeamento e melhoria dos processos da empresa. As categorias identificadas são: Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas, Recursos Limitados.
Nielsen e Nielsen (2008)	Company background	Durante a implementação do BSC foi possível verificar que a dificuldade apresentada pela empresa Background foi o desfasamento temporal que teve como consequência directamente no tempo, causando o atraso no desempenho do BSC. Uma vez que, foi estipulado um período específico que não era necessariamente o mesmo período que foi apresentado o resultado das atividades realizadas. A categoria identificada é: Recursos Limitados.
Fletcher e Smith (2004)	Lavas Foods Corporation	Durante a implementação de BSC na empresa Lavas Food foi constatado que a falta de um sistema de medição bem definido foi à dificuldade sentida pelos gestores, pois os mesmos tinham problemas em relacionar as medidas de desempenho não financeiras para os objetivos globais e missão da empresa. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Martins e Marquitti (2006)	Indústria Química	Durante a implementação do BSC foi possível constatar alguns problemas tais como: dificuldade em estabelecer relacionamento entre as medidas de desempenho e a escolha das medidas de desempenho, somadas ao fato de o próprio BSC não tratar bem de estratégias emergentes, fizeram com que o mapa estratégico ficasse desatualizado e passasse a não funcionar mais como uma forma de comunicação da estratégia para outros níveis hierárquicos, o que levou a falta de uniformidade e concordância quanto ao relacionamento existente entre as medidas de desempenho do BSC da unidade; dificuldade em enquadrar a estratégia da empresa do ramo químico, em que a segurança do trabalhador é importantíssima, nas quatro perspectivas prescritas no modelo original do BSC; problemas conceituais, estruturais e de gestão do BSC acabaram por desembocar em problemas como o da falta de entendimento da estratégia; falta de investimentos na comunicação e na infraestrutura de tecnologia de informação para superar o problema de coletar, separar, compilar e disseminar os dados, pois, é preciso a utilização de tecnologia de informação para análises sofisticadas dos dados, devido a quantidade de indicadores de desempenho e o número de pessoas que necessitam de informações sobre desempenho para tomada de decisão tornam cada vez mais importantes o uso de tecnologia de informação no desenvolvimento e implementação de sistemas de medição de desempenho. As categorias identificadas são: Indicadores e Metas, e Comunicação.
Schneider e Neto (2006)	Indústria Alfa S. A	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que a falta de um planeamento estratégico estruturado durante o processo ocasionou certa dificuldade de estimação e mensuração de algumas metas, isto porque a disponibilidade de tempo e de recursos para planejar os negócios foi limitada nos

		negócios, nos quais o grau de ocupação do capital humano era muito elevado. Mesmo sendo uma empresa de médio porte, tem uma estrutura bastante enxuta de pessoal, o que desencadeia a concentração de diferentes atividades para diferentes e poucas pessoas. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Othman et al (2004)	MTETC ¹³	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que a dificuldade apresentada pela empresa MTETC foi à falta de um planejamento estratégico, uma vez que foi evidente através da pesquisa dos dados realizada pelos gestores, que a medição das medidas de desempenho foi difícil sem um sistema de informação apropriado. E também se notou que foi observado durante a implementação de BSC os sinais de hipocondria organizacional. Randell (1999) define como o hábito de simplesmente adotar medidas de gestão que estejam na moda sem antes avaliar a necessidade da organização. Os gestores da MTETC simplesmente cansaram-se de tentar técnicas de gestão novas. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Porfirio et.al (2007)	DETRAN/PE ¹⁴	Durante a implementação do BSC os gestores notaram que nem todo o pessoal estava envolvido na implementação da estratégia e isso causou dificuldade em manter o acompanhamento mensal do índice da satisfação do usuário. Segundo Kaplan (1997), a satisfação do cliente não deve ser subestimada, uma vez que pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de satisfação. A categoria identificada é: Envolvimento e Experiência dos participantes.
Vianna et al (2006)	Terceiro setor ¹⁵	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que os funcionários depararam com dificuldade em manter o acompanhamento do cumprimento de objetivos estratégicos estabelecidos, pois foi necessário esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os processos críticos que influenciaram diretamente a implementação do BSC. Apesar da dificuldade, os funcionários mencionaram BSC como uma ferramenta que possui vantagem porque é uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do terceiro setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação. A categoria identificada é: Indicadores e Metas.
Papini e Salles et al (2011)	Setor Metalúrgico ¹⁶	Durante a implementação do BSC foi possível verificar algumas dificuldades como: a falta de cultura de planejamento estratégico de longo prazo que possibilite a tomada de ações coordenadas e o investimento correto de capital evitando desperdício de tempo e dinheiro devido a ações imediatistas de curto prazo; e a falta de indicadores coordenados com

¹³ Malaysian Telco Education and Training Center¹⁴ Departamento Estadual de Trânsito de Pernambuco¹⁵ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa¹⁶ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		a estratégia de negócio dificultou a visualização total dos resultados obtidos pela organização gerando resultados parciais que podem influenciar negativamente nas tomadas de decisões. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, e Indicadores e Metas.
Gusmão e Batista (2008)	Farmacêutica ¹⁷	Durante o processo de implementação do BSC foi ressaltado que nem todas as pessoas estavam familiarizadas com o BSC; mau estabelecimento das metas também foi outra dificuldade sentida pela equipa do processo de implementação de BSC, uma vez que as metas eram difíceis de serem atingidas. E as mesmas eram estipuladas sem conhecimento por parte de quem teria que as cumprir. A categoria identificada é: Indicadores e Metas
Limas (2009)	SENAC ¹⁸	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que devido o estilo de gestão tomado pelo foco operacional e ausência de um conhecimento básico sobre o BSC, os gestores apresentaram dificuldades em compreender os conceitos e a correlação com a vivência da organização; apuração de indicadores devido à falta de suporte tecnológico e rapidez dos departamentos para apuração de dados; falta do envolvimento por parte da alta administração porque os gestores não acreditaram que era preciso a participação dos mesmos na atividade para implementação da estratégia. As categorias identificadas são: Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas, e Envolvimento e Experiência dos participantes.
Torres e Dantas (2012)	Banco A ¹⁹	Durante a implementação do BSC o gestor do Banco alegou ter enfrentado dificuldade em implementar a cultura de controle, porque segundo o gestor da mesma empresa, as pessoas não gostavam de mudanças. Sendo que, o dia a dia era cheio de decisões, e geralmente tomavam decisões sobre fatos que já ocorreram, enquanto que o gestor via a decisão estratégica como uma decisão sobre um fato que ainda deverá acontecer. A categoria identificada é: Cultura Organizacional.
Lipe e Salterio (2000)	Company D ²⁰	As dificuldades encontradas pelos funcionários da empresa durante a implementação do BSC foram: falta de envolvimento dos participantes no desenvolvimento de BSC na empresa, pois os funcionários não eram capazes de investigar esse problema. Sendo que quanto maior envolvimento dos participantes maior é a dependência de todas as medidas do BSC. No entanto, foi possível verificar que os gestores de nível superior avaliam os gerentes das unidades de nível mais baixo, e esses gerentes de nível superior não estavam diretamente envolvidos no desenvolvimento BSC na empresa; falta de experiência dos participantes que faziam parte da implementação do BSC, pois os participantes eram novatos no uso do BSC, e eles não tinham

¹⁷ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

¹⁸ Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

¹⁹ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

²⁰ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		necessariamente experiência no desenvolvimento de BSC. A categoria identificada é: Envolvimento e Experiência dos participantes.
Huang et al (2004)	Emergency Department ²¹	Durante o processo de implementação no Hospital, os funcionários que fizeram parte da implementação verificaram dificuldade com a falta de recursos e incerteza nos resultados. Por conseguinte, chegaram a conclusão que os resultados não podiam ser generalizados para outros serviços, especialmente para os departamentos menos complexos. A categoria identificada é: Recursos Limitados.
Pereira (2014)	Hotéis Dom Pedro	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que, o que dificultou o desenvolvimento do BSC foi o fato do mesmo obrigar a uma maior dispensa de recursos, principalmente humanos, e a organização não estava preparada para isso. A categoria identificada é: Recursos Limitados.
Cunha (2013)	Banco Benguela	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que os gestores executivos do Banco apresentaram problemas com o envolvimento e apoio da comissão executiva de gestão, o que obrigou a uma reflexão e à unanimidade das opiniões durante a implementação do BSC. A categoria identificada é: Envolvimento e Experiência dos participantes.
Quesado et al (2014)	Company X ²²	Durante a implementação de BSC os entrevistados apontaram como dificuldade o conhecimento reduzido da ferramenta. Visto que, o processo de implementação de BSC encontrava-se na fase de desenvolvimento e era bastante recente. A categoria identificada é: Formação e Conhecimento.
Muscat et al (2007)	Setor público Brasileiro ²³	Durante a implementação do BSC foi possível verificar que o fato de a empresa ser publica trouxe algumas dificuldades, entre elas problemas com a cultura organizacional, pois a grande departamentalização e a necessidade de uma mudança cultural da mesma; dificuldades em mensurar os indicadores, sendo que também não foi efetuado o desdobramento dos indicadores estratégicos em indicadores operacionais. Foi necessária a dinâmica de envolvimento para resolução desses problemas, mas não propiciou motivação nos funcionários em geral, o que acabou retardando o processo de implementação do BSC, resultando em desmotivação dos funcionários. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, Indicadores e Metas, e Motivação.
Oliveira (2008)	Empresa C ²⁴	Durante a implementação do BSC foi possível verificar que os gerentes destacaram algumas dificuldades durante o processo de implementação de BSC como: relacionar a estratégia com a alocação anual de recursos e orçamentos é considerado o fator que demanda de maiores esforços para superação,

²¹ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

²² Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

²³ Nome dado pelos autores de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

²⁴ Nome dado pela autora de estudo de caso devido o sigilo da identidade da empresa

		seguido pelas resistências das unidades e dos indivíduos; a comunicação deficiente; a as pessoas sentiram ameaçadas pelo processo de medição. Para superar essas dificuldades foi preciso a utilização de uma comunicação constante, por meio de diversos canais, e o engajamento de pessoas de diversos níveis hierárquicos. As categorias identificadas são: Alinhamento Estratégico, Comunicação, e Formação e Conhecimento.
Paula (2011)	EMIS ²⁵	Durante o processo de implementação de BSC os gestores encontraram algumas dificuldade que tiveram de ser ultrapassadas, como: os líderes da organização não adquiriram logo a ideia do modelo; tomaram o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia; comunicação deficiente, sendo que, não existia uma explicação para os funcionários, para que os mesmos soubessem o que é o modelo e como ele deve ser utilizado; e a integração deficiente entre o BSC e o processo de gestão. O BSC foi integrado no modelo de comunicação utilizada pela empresa para divulgação da informação através de reuniões, jornais internos, revistas, e os executivos passaram a utilizá-lo para a gestão da estratégia da empresa. As categorias identificadas são: Formação e Conhecimento, e Comunicação.
Castro et al (2004)	AFECC ²⁶	O autor ressaltou que no final da implementação de BSC houve dificuldade, pois toda a equipe se encontrava desmotivada, devido aos resultados finais da instituição. Como consequência desse resultado houve uma piora nas condições de trabalho, tais como falta de materiais básicos, atraso no pagamento de funcionários e uma pressão por parte dos fornecedores para recebimento de seus créditos, o que levou ao aumento nos riscos de descontinuidade da instituição e um forte clima de insegurança se propagou entre os funcionários. A categoria identificada é: Motivação.
Correa et al (2009)	INC ²⁷	Durante a implementação do BSC foi possível constatar alguns problemas relacionados com a utilização do BSC como: a cultura organizacional, que apesar de caracterizada a imposição cultural do BSC, os respondentes não a relacionaram como algo negativo; ao contrário, foi exposto que o BSC gerou maior comprometimento e foco, além de trazer, ao olhar de cada funcionário, uma visão multidimensional da organização. E os respondentes declararam que o BSC representou um choque cultural positivo para o hospital, incrementando aspetos considerados fracos e falhos na cultura da organização; e a falta de dinâmica na alteração das medidas e relações de causa e efeito. As categorias identificadas são: Cultura Organizacional, e Comunicação.
Correa et al (2009)	HMS ²⁸	Durante a implementação do BSC foi possível

²⁵ Empresa Interbancária de Serviços

²⁶ Associação Feminina de Combate a Câncer

²⁷ Instituto Nacional de Cardiologia

		verificar que o problema relacionado com a utilização do BSC foi à cultura organizacional. Ressaltou-se, entretanto, que apesar de caracterizada a imposição cultural do BSC, os respondentes não a relacionaram como algo negativo; ao contrário, foi exposto que o BSC gerou maior comprometimento e foco, além de trazer, ao olhar de cada funcionário, uma visão multidimensional da organização. E os respondentes declararam que o BSC representou um choque cultural positivo para o hospital, incrementando aspectos considerados fracos e falhas na cultura da organização. A categoria identificada é: Cultura Organizacional.
Barbosa (2013)	ALFA ²⁹	Durante a implementação do BSC foi possível constatar que houve alguns pontos críticos como: dificuldades de entendimento da metodologia BSC, e para facilitar o entendimento da mesma foi preciso a aplicação de um treinamento na própria empresa no qual toda a metodologia foi explicada com base na teoria e com a apresentação de casos práticos de implementação da ferramenta em outras empresas; falta de maior envolvimento de todos os funcionários no processo, sendo que foi preciso o treinamento e a participação ativa dos gestores na solução de dúvidas e análise de sugestões colaboraram para um maior envolvimento de todos. Mas, o que mais influenciou nesse envolvimento foi o entendimento da estratégia e o papel de cada funcionário dentro da estrutura organizacional para implementar a estratégia; processos internos com falhas de controle ou simplesmente sem controle, o que interferia nos indicadores de desempenho, foi preciso o desenvolvimento do sistema existente e elaboração de planilhas em Excel. As categorias identificadas são: Comunicação, Envolvimento e Experiência dos participantes, e Indicadores e Metas.

As dificuldades foram estipuladas em categorias, sendo elas:

- Cultura Organizacional
- Motivação
- Formação e Conhecimento
- Indicadores e Metas
- Comunicação
- Alinhamento Estratégico
- Recursos Limitados
- Envolvimento e experiência dos participantes

²⁸ Hospital Monte Sinai

²⁹ Nome dado pelo autor de estudo de caso devido ao sigilo da identidade da empresa

Cultura Organizacional

É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Logo, é um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras, e a mesma refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização, ou seja, representa as normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Por esta razão, ela condiciona toda a implementação e utilização do sistema BSC.

Por exemplo esta dificuldade ocorreu quando as 2 organizações (Sumol+Compal) decidiram fundir em 2008 e as preocupações imediatas da gestão surgiram. Na fusão destas duas organizações foram postas em confronto duas experiências diferentes, tendo, contudo, sido decidido dada a motivação de alguns gestores de topo (nomeadamente do responsável pelo planeamento e controlo) avançar com a implementação do BSC no grupo. Uma vez que as mesmas tinham diferentes experiências em relação ao BSC, diversas dificuldades surgiram na implementação da ferramenta após a fusão. Assim, houve a necessidade de se criar uma cultura comum, objetivos difundidos e políticas unificadas por toda a empresa a fim de eliminar essas dificuldades (Ferreira e Major, 2012).

A empresa Farmacêutica de Genérico também apresentou dificuldade no processo de formação do BSC quando os gestores notaram que a mesma se prendia a cultura organizacional existente, uma vez que o tipo da cultura existente nas organizações apresentou algumas divergências para os gestores, levando ao surgimento de dúvidas sobre o BSC, e foi preciso criar uma nova cultura para obtenção do sucesso (Franco, 2009).

Tanto as empresas AIESEC como o setor Metalúrgico tiveram dificuldade com a cultura organizacional, e a mesma ocorreu no ato do processo de implementação do BSC. Na

empresa AIESEC foi devido a falta de cultura de acompanhamento do planejamento, para o melhor feedback dos resultados obtidos pelo BSC (Costa e Scare, 2007).

No setor Metalúrgico foi constatado a falta de cultura de planejamento estratégico de longo prazo que possibilitava a tomada de ações coordenadas e o investimento correto de capital evitando desperdício de tempo e dinheiro devido a ações imediatistas de curto prazo (Papini e Salles, et al 2011).

Motivação

Motivação é um processo responsável pelo comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o auxilia para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja almejado de forma satisfatória.

A motivação organizacional está relacionada com conjunto de fatores que a empresa deve oferecer aos seus funcionários de modo a proporcionar bons rendimentos.

Os gestores procuram manter sempre seus colaboradores satisfeitos, para que assim possam exercer suas funções com o rendimento esperado pela organização, de modo que também, lhe seja prazeroso e satisfatório.

Esta categoria é importante para o sucesso da implementação do projeto porque contribui para o desenvolvimento tanto do projeto como da empresa e também promove o desempenho e a satisfação de todos os colaboradores.

Na empresa Chapitô houve desmotivação da equipa do projeto ao fim da implementação da ferramenta (Meneses, 2008).

Na empresa Porto de Itajaí a falta de motivação no quadro do pessoal também gerou dificuldade na implementação da ferramenta (Marian, et al 2008).

Na empresa Alfa Municipality também houve falta de motivação da equipa para realização do projeto (Bigliardi, et al 2011).

No Setor público Brasileiro a dificuldade encontrada foi a falta de motivação de todos os funcionários que faziam parte do projeto, o que acabou retardando o processo de implementação do BSC (Muscat, et al 2007).

E na empresa AFECC a dificuldade ocorreu no final da implementação de BSC, pois toda a equipe se encontrava desmotivada, devido aos resultados finais da instituição. Como consequência desse resultado houve uma piora nas condições de trabalho, tais como falta de materiais básicos, atraso no pagamento de funcionários e uma pressão por parte dos fornecedores para recebimento de seus créditos, o que levou ao aumento nos riscos de descontinuidade da instituição e um forte clima de insegurança se propagou entre os funcionários (Castro, et al 2004).

Formação e Conhecimento

Formação é o ato ou modo de constituir algo. Também é conceituado como um conjunto de valores morais e intelectuais, e de conhecimento, relativos a uma área científica ou exigidos para exercer uma atividade visando a otimização no trabalho. E conhecer é ter noção de alguma informação.

Esta categoria é importante para o sucesso do projeto do BSC sendo que, antes de começar um projeto é necessário conhecer a ferramenta que se vai utilizar e além de conhecer, a empresa precisa formar os seus funcionários para que os mesmos estejam preparados para as divergências que poderão surgir a fim de executar tarefas com a melhor eficácia e eficiência.

Para algumas empresas, tanto os funcionários como os gestores não tinham experiências com o Balanced Scorecard nem tão pouco o conhecimento do mesmo, o que gerou problemas por parte dos colaboradores que faziam parte da implementação do BSC. Como por exemplo, a empresa AIESEC a dificuldade ocorreu no processo da implementação do BSC, pois os líderes da equipa não tinham conhecimento e treinamento para trabalharem com a ferramenta (Costa e Scare, 2007).

Nas empresas EP1 e EP2 também aconteceu com que durante a implementação do BSC houve a falta de treinamento adequado à utilização da ferramenta pelos envolvidos na implementação e gestão (Ferreira, et al 2009).

Na empresa BI4ALL a dificuldade ocorreu no inicio da implementação porque os sócios estavam pouco convecidos, visto que para eles o BSC era apenas mais uma forma de gastar tempo e tirava-lhes o foco da resolução dos problemas do dia a dia, segundo os

mesmos, o BSC exige muito das organizações no sentido em que tem de ser permanentemente revisto e atualizado, e este processo de revisão ocorre na BI4ALL com menos frequência do que seria desejável (Martins, 2012).

Também na empresa SENAC esta dificuldade ocorreu durante a implementação do BSC devido ao enfoque operacional dos gestores e ausência do conhecimento básico destes sobre o BSC. Os gestores apresentaram dificuldades em compreender os conceitos e sua correlação com a realidade da organização (Limas, 2009).

Na empresa ALFA os funcionários e os gerentes não tinham conhecimento sobre a implementação do BSC e foi preciso a aplicação de treinamento na própria empresa no qual toda a metodologia foi explicada com base na teoria e com a apresentação de casos práticos de implementação da ferramenta em outras empresas para que os mesmos obtivessem sucesso na implementação da ferramenta (Barbosa, 2013).

Indicadores e Metas

Indicadores correspondem a uma forma quantitativa de representar dentro de uma organização a evolução e o desempenho dos negócios, a qualidade dos produtos e serviços, a participação e a motivação dos seus colaboradores. E as Metas são resultados a serem alcançadas dentro de um determinado prazo. A maioria dos indicadores está associada aos objetivos da qualidade e pode-se ter mais de um indicador para um único objetivo. Cada indicador deve ser acompanhado de uma meta, que fornecerá informação de sucesso ou fracasso na avaliação de um determinado processo, produto ou negócio.

Esta categoria é importante para o projeto BSC porque contribui para o desempenho organizacional e permite avaliar continuamente a posição e evolução de uma determinada atividade/processo que decorre numa empresa.

Algumas empresas tiveram dificuldades na definição de indicadores e metas durante a implementação do BSC para atingir os objetivos propostos. Algumas empresas não souberam definir e mensurar aqueles, como é o caso da empresa SIMRIA. Muitos indicadores e metas foram retirados posteriormente e outros inseridos de novo, no sentido de atingir os objetivos definidos. Esta dificuldade ocorreu durante a implementação do BSC e muitas reuniões foram realizadas no sentido de eliminar essa

dificuldade. Segundo o autor Oliveira (2010), o BSC, ao ser um sistema de medição aberto, facilita a consideração de questões de sustentabilidade, na medida em que possibilita a definição de indicadores que permitem uma medição mais eficiente do cumprimento desta meta, bem como elucida sobre a necessidade de inclusão de melhorias ou medidas corretivas. Estes indicadores ajudam a criação de informação útil para a gestão e garantem que a empresa conheça o seu desempenho na prossecução do objetivo de sustentabilidade.

Na empresa Petrobras a dificuldade ocorreu na execução do projeto pois os responsáveis tiveram dificuldade para alcançar um número adequado de objetivos e indicadores por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir com sugestões e definições de objetivos e indicadores de suas áreas (Filgueiras, et al 2010).

Na empresa Ramo de decoração, a dificuldade ocorreu durante implementação do BSC. O gerente de desenvolvimento desta empresa apontou problemas nas inconsistências na definição dos indicadores, um dos entrevistados afirmou que tiveram problemas com a escolha e definição do número de indicadores para cada perspectiva (Faria e Lorandi, 2013).

Na empresa Lavas Foods a dificuldade ocorreu durante implementação do BSC e foi constatada que a falta de um sistema de medição bem definido, pois os gestores tinham problemas em relacionar as medidas de desempenho não financeiras para os objetivos globais e missão da empresa (Fletcher e Smith, 2004).

E na empresa Indústria Química houve dificuldade também durante implementação do BSC e em estabelecer relacionamento entre as medidas de desempenho e a escolha das medidas de desempenho, somadas ao fato de o próprio BSC não tratar bem de estratégias emergentes, fizeram com que o mapa estratégico ficasse desatualizado e passasse a não funcionar mais como uma forma de comunicação da estratégia para outros níveis hierárquicos, o que levou a falta de uniformidade e concordância quanto ao relacionamento existente entre as medidas de desempenho do BSC da unidade (Martins e Marquitti, 2006).

Comunicação

Comunicar é o ato de transmitir uma informação. O papel da comunicação traduz-se no esforço para recolher e difundir informação relativa aos trabalhadores na organização, proporcionando à gestão dos recursos humanos uma mais-valia para o seu desempenho e para a sua afirmação no universo da gestão global. Uma boa comunicação dentro da organização é necessária para uma boa coordenação e desenvolvimento da mesma.

O sucesso dum projeto de implementação do BSC depende em grande medida da eficácia da comunicação organizacional isto porque, estabelece um relacionamento entre a empresa e os funcionários, permitindo que eles acompanhem as suas principais ações e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance dos resultados traçados.

Por exemplo, na empresa SUMOL+COMPAL a dificuldade ocorreu durante a implementação do BSC houve a inexistência de comunicação entre os gestores de topo e a empresa, uma vez que os mesmos tinham receio de expor as dúvidas e compartilhar as ideias, e disponibilizar informações sobre a empresa (Ferreira e Major, 2012).

Noutra empresa, a Leica Geosystems, a dificuldade ocorreu durante a implementação do BSC. Nesta empresa não houve comunicação adequada sobre o projeto a todos os colaboradores, o que dificultou a implementação da ferramenta, uma vez que os colaboradores sentiam receio em comunicar com outros membros do grupo sobre o processo da implementação do BSC, contrariando os ensinamentos de Kaplan e Norton (Maurício, 2012).

Na empresa ALPHA a dificuldade também ocorre durante a implementação do BSC. Nesta empresa a falta de diálogo e comunicação entre os gestores, levou a ausência de uma compreensão clara dos objetivos do BSC, e o sistema de gestão em geral, causou atrasos consecutivos na implantação do processo de BSC (Pimentel e Major, 2009).

No Setor hospitalar houve dificuldade com a fiabilidade da informação, mas que foi um impacto inicial o que obrigou a um processo regular de comunicação para tirar dúvidas, no entanto foi um problema rapidamente ultrapassado (Pinto, 2013).

Na empresa INDITEX a dificuldade ocorreu na fase de desenvolvimento do BSC em que foi possível verificar falhas de comunicação entre os envolvidos no projeto e os

gestores da empresa que não estavam suficientemente familiarizados com o BSC. Por isso não foi possível obter o envolvimento integral dos gestores ao longo do processo da implementação do BSC. Para superar as dificuldades encontradas, a empresa recorreu à consultoria externa e que facilitou a comunicação e deu um grande contributo para o êxito do desenvolvimento e implementação do projeto de BSC, obtendo excelentes resultados (Tavares, 2013).

Na empresa EMIS a dificuldade encontrada foi a comunicação deficiente entre os funcionários e os líderes da organização, pois não existia um elo de comunicação entre os mesmos (Paula, 2011).

Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é a vinculação das diversas unidades e departamentos à estratégia da organização, assegurando que o trabalho, ações, decisões e o comportamento de todos os indivíduos, de todos os níveis, estejam diretamente ligados para apoiar a estratégia.

Permite a sincronização dos esforços das diferentes unidades de negócio, processos e departamentos funcionais, à visão e estratégia da organização. Também permite a integração, o desenvolvimento de pessoas de alto desempenho, e a melhoria contínua do desempenho.

A importância desta categoria para o sucesso da implementação do projeto é porque a mesma compreende comunicação interna, elabora a definição de planos estratégicos e dos projetos, e garante o comprometimento dos colaboradores.

Como por exemplo, a Petrobras apresentou dificuldade durante o processo de implementação do BSC. Nesta empresa os responsáveis do projeto tiveram problema em garantir o alinhamento estratégico de todos os painéis construídos e das equipes envolvidas (Filgueiras, et al 2010).

Na empresa C também apresentou dificuldade durante o processo de implementação do BSC. Nesta empresa as pessoas que faziam parte do projeto sentiram ameaçadas pelo processo de medição, e para superar essas dificuldades foi preciso a utilização de uma

comunicação constante, por meio de diversos canais, e o engajamento de pessoas de diversos níveis hierárquicos (Oliveira, 2008).

Recursos Limitados

Um recurso é uma fonte de fornecimento ou a partir do qual é produzido benefício. Normalmente recursos são materiais, energia, serviços, pessoal, conhecimento, ou outros ativos que são transformadas para produzir benefício e no processo podem ser consumidos ou feitas indisponíveis. Benefícios da utilização de recursos podem incluir aumento de riqueza, as necessidades que satisfazem ou quer, o bom funcionamento de um sistema, ou maior bem-estar.

O sucesso desta categoria promove o desenvolvimento do projeto e garante benefícios para empresa isto porque favorece tanto os gestores como os funcionários o bom resultado e permite que todos fiquem unidos para a implementação do projeto.

Algumas empresas apresentaram dificuldades relacionadas com a falta de recursos, o que constitui um obstáculo à implementação do BSC. A falta de disponibilidade para o planeamento, e a falta de tempo para implementação da ferramenta.

Estas dificuldades ocorreram durante o processo de implementação do BSC, como por exemplo, na empresa BI4ALL houve a falta de tempo dos responsáveis para se reunirem e discutirem a estratégia da empresa (Martins, 2012).

Na empresa IEBTUFF os gestores tiveram pouco tempo para dedicarem ao mapeamento e melhoria dos processos da empresa (Guimarães e Filho, 2007).

Na empresa Background a dificuldade foi o desfasamento temporal que teve como consequência diretamente no tempo, causando o atraso no desempenho do projeto. Uma vez que, foi estipulado um período específico que não era necessariamente o mesmo período que foi apresentado o resultado das atividades realizadas (Nielsen e Nielsen, 2008).

Na Emergency Department os funcionários que fizeram parte da implementação tiveram dificuldade com a falta de recursos e incerteza nos resultados. Por conseguinte,

chegaram a conclusão que os resultados não podiam ser generalizados para outros serviços, especialmente para os departamentos menos complexos (Huang, et al 2004).

Na empresa Hotéis Dom Pedro houve dificuldade com o desenvolvimento do BSC que obrigou a uma maior dispensa de recursos, principalmente humanos, e a organização não estava preparada para isso (Pereira, 2014).

Envolvimento e experiência dos participantes

Ao longo da implementação do Balanced Scorecard, existe a necessidade de envolver participantes com experiência nas áreas e nos processos abrangidos. Caso este acompanhamento não seja satisfeito, poderão surgir dúvidas que dificultarão todo o processo de implementação do BSC.

Esta categoria é importante para implementação do projeto, devido o fato do BSC ser um modelo de gestão representativo da realidade da empresa. Se a equipa do projeto não compreende bem aquela realidade, poderá assumir pressupostos errados e comprometer o sucesso da implementação do BSC.

Na empresa Farmacêutica de Genérico a dificuldade ocorreu no processo de implementação do BSC, sendo que a mesma teve número reduzido de colaboradores envolvidos no projeto, e pouco conhecedores de algumas áreas da empresa. E com a ajuda dos outros colaboradores, como o apoio da gestão de topo, a motivação da equipa de projeto, a coerência e integridade do modelo de avaliação aos objetivos organizacionais estratégicos e a clara adaptação do instrumento selecionado aos diferentes níveis de atuação, proporcionou êxitos no projeto levando a empresa ao sucesso (Franco, 2009).

Na empresa BI4ALL a dificuldade ocorreu no início da implementação do BSC, pois nem todos os colaboradores estavam envolvidos na definição dos objetivos, indicadores, metas e planos de ação (Martins, 2012).

Na empresa EP3 a dificuldade encontrada foi à falta de comprometimento dos colaboradores. E para solucionar este problema os colaboradores precisaram se formar e contaram com o apoio da alta administração e também com o apoio de uma consultoria durante o processo de implementação (Ferreira, et al 2009).

Na empresa SUMOL+COMPAL não houve o envolvimento de consultores da empresa durante a implementação do BSC, tornando difícil a manutenção da sua existência, e também, não houve apoio dos gestores, uma vez que os mesmos resistiram a implementação da ferramenta (Ferreira e Major, 2012).

Os gerentes de desenvolvimento da empresa Ramo de decoração apresentaram dificuldade durante a implementação do BSC como a falta de comprometimento e envolvimento por parte de algumas áreas da empresa, a equipa executiva precisou realizar um trabalho de sensibilização com todos os colaboradores, demonstrando efetivamente o conceito e os benefícios que a adoção do BSC proporcionaria à organização (Faria e Lorandi, 2013).

Na empresa DETRAN/PE os gestores notaram que nem todo o pessoal estava envolvido na implementação da estratégia e isso causou dificuldade em manter o acompanhamento mensal do índice da satisfação do usuário (Porfirio, et al 2007).

Na empresa SENAC houve falta do envolvimento por parte da alta administração porque os gestores acreditaram que não era preciso a participação dos mesmos no projeto para implementação da estratégia (Limas, 2009).

Na Company D os funcionários sentiram algumas dificuldades durante a implementação do BSC, como a falta de envolvimento dos participantes no desenvolvimento do projeto na empresa, e a falta de experiência dos participantes que faziam parte do projeto, pois os participantes eram novatos no uso da ferramenta, pois não tinham necessariamente experiência no desenvolvimento de BSC (Lipe e Salterio, 2000).

No Banco Benguela os gestores executivos do Banco apresentaram problemas com o envolvimento e apoio da comissão executiva de gestão, o que obrigou a uma reflexão e à unanimidade das opiniões durante a implementação do BSC (Cunha, 2013).

Na empresa ALFA os gestores sentiram falta de maior envolvimento de todos os funcionários no processo, sendo que foi preciso a formação e a participação ativa dos gestores na solução de dúvidas e análise de sugestões colaboraram para envolvimento de todos (Barbosa, 2013).

3.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

3.3.1 Dificuldades

A análise de 43 estudos de casos permitiu identificar diversas dificuldades e limitações mencionadas pelos respectivos autores relacionados com o processo de implementação e utilização do BSC.

De acordo com a análise de dados verificou-se que diversos estudos apresentaram as mesmas dificuldades e para simplificar o resultado foi necessário dividi-las em categorias acima descritas. A categoria Indicadores e Metas possui maior frequência nos estudos analisados, estando presente em 19 estudos, seguida pelas categorias Formação e Conhecimento em 14 estudos, Comunicação em 12 estudos, Cultura Organizacional, e Envolvimento e Experiência dos participantes em 11 estudos, Motivação em 7 estudos, Recursos Limitados em 5 estudos e por último, o Alinhamento Estratégico em apenas 2 estudos. (Gráfico 1)

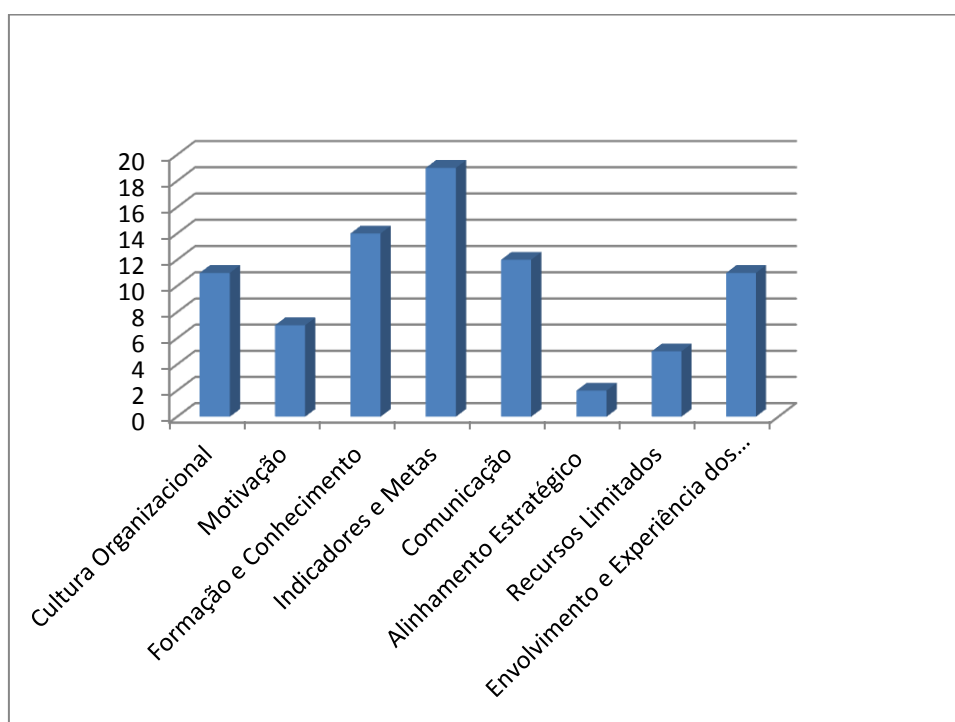


GRAFICO 1. FREQUÊNCIA DE DIFICULDADES

A categoria Indicadores e Metas apresenta maior percentagem ao nível das dificuldades correspondendo a uma percentagem de 23%, isto pode decorrer do fato dos gestores que fizeram parte do processo da implementação não saberem como lidar com a ferramenta,

uma vez que os mesmos tinham pouca formação sobre o BSC, eles também tiveram problemas em relacionar e escolher as medidas de desempenho, provavelmente porque não sabiam quais eram as medidas de desempenho, e dificuldade na definição e construção dos indicadores porque não tinham conhecimento suficiente sobre a ferramenta.

A categoria Formação e Conhecimento corresponde 17% de dificuldade, isto pode dever-se a falta de credibilidade de gerentes acerca da ferramenta e motivação tanto dos gestores como da equipa do projeto, e a falta de formação que os gerentes não elaboraram como os seus colaboradores prejudicando o processo de implementação do BSC, e certamente, sem a equipa formada e também sem conhecimento, porque é através de formação que os mesmos iriam adquirir conhecimento sobre a ferramenta.

A categoria Comunicação com frequência de 15% pode dever-se a falta comunicação adequada entre os gestores de topo e os funcionários, provavelmente devido a relação existente entre os mesmos, pois poderia existir uma certa distância entre os gestores e os funcionários. A interferência da informação e o diálogo inexistente na organização também podem ser o motivo.

A categoria Cultura Organizacional com 14% pode ter sido as falhas tanto dos gerentes como dos responsáveis que fizeram parte da equipa do projeto e problemas culturais, pois em alguns casos foi preciso a reestruturação da cultura organizacional porque apresentaram problemas durante a implementação do BSC.

A categoria Envolvimento e Experiência dos participantes também com 14% isto pode dever-se a falta de comprometimento e experiência dos colaboradores, pode ser que os mesmos não sentiram suficientemente à vontade ao ponto de esclarecer possíveis dúvidas acerca da ferramenta, o que pode ter motivado o pouco envolvimento de alguns participantes.

A categoria Motivação com 9% pode ter sido problemas organizacionais, desmotivação por parte dos colaboradores para elaboração da estratégia, falta de comunicação eficiente, problemas como a falta de adequação dos funcionários aos objetivos da empresa.

A categoria Recursos Limitados com 6% de dificuldade isto pode dever-se a falta de tempo e problemas financeiros, uma vez que o tempo estipulado pela equipa executiva

do projeto podia não ser suficiente, o outro motivo podia ser que os gerentes não estavam preparados para os mesmos problemas.

E por último, a categoria Alinhamento Estratégico possui a menor percentagem de dificuldade nos estudos analisados com 2% isto pode dever-se aos problemas com alinhamento da estratégia, podia ser que a equipa executiva não sabia como desenvolver uma estratégia e definir os objetivos estratégicos para implementação da ferramenta.

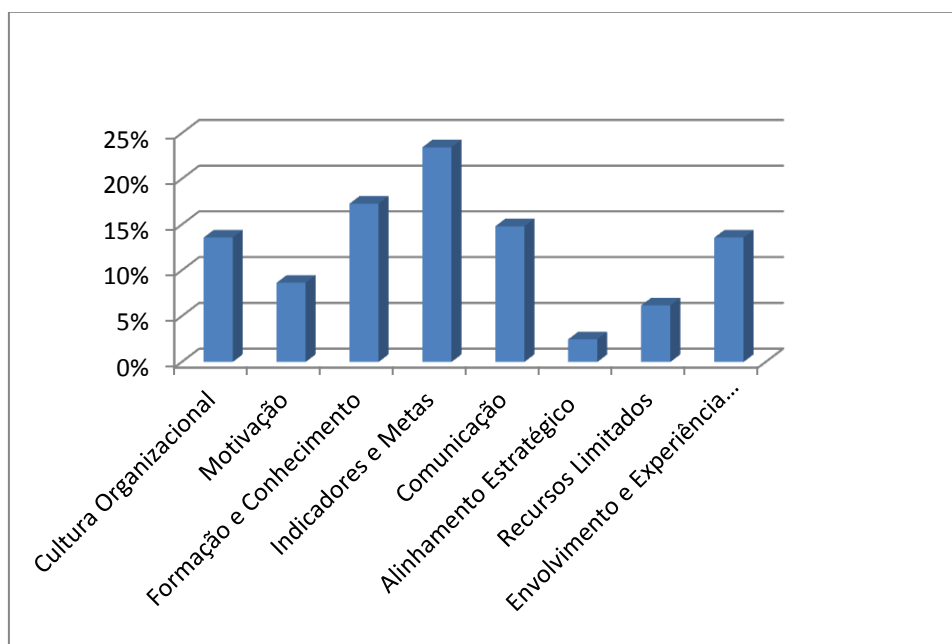


GRÁFICO 2. FREQUÊNCIA % DE DIFICULDADES

3.3.2 Medidas de Mitigação

Na generalidade dos estudos de caso analisados, para todos esses problemas enfrentados pelas empresas, foram definidas soluções afim de eliminar as dificuldades e limitações encontradas durante a implementação do BSC e consequentemente os gestores conseguiram superar essas dificuldades ao longo do tempo.

Para dificuldade Cultura Organizacional, temos como exemplo a empresa EP3 que precisou de formar os funcionários e contou com apoio da alta administração e também com o apoio de uma consultoria durante o processo de implementação.

Para dificuldade como a Comunicação, temos vários exemplos de empresa que fizeram parte desta categoria e apresentaram soluções para colmatar as tais dificuldades. Empresas essas como, o Setor Hospitalar que realizou um processo regular de

comunicação sobre o projeto em estudo, a empresa INDITEX recorreu a consultoria externa que deu um grande contributo para o êxito do desenvolvimento do projeto de BSC, e a empresa ALFA que precisou de uma aplicação de treinamento na própria empresa.

Para os Indicadores e Metas, também apresentou vários exemplos de empresas que fizeram parte desta categoria. Essas empresas são, a SIMRIA realizou muitas reuniões no sentido de eliminar a dificuldade enfrentada pela mesma, a Multinacional precisou de um grupo de coordenadores para modificar e colocar as metas de curto prazo, a Indústria Química para superar os problemas precisou utilizar tecnologias de informação para analisar os dados, e a ALFA que precisou desenvolver um sistema e elaborar planilhas em Excel..

Para eliminar dificuldade como Envolvimento e Experiência dos participantes a equipa executiva da empresa Ramo de decoração precisou realizar um trabalho de sensibilização com todos os colaboradores, demonstrando efetivamente o conceito e os benefícios que a adoção de BSC proporcionaria a organização, e a empresa ALFA precisou de treinamento e da participação ativa de todos para solucionar as dúvidas e analisar as sugestões.

Para o Formação e Conhecimento por exemplo, a empresa C precisou utilizar uma comunicação constante, por meio de diversos canais para que todos estivessem dentro do assunto através de treinos e explicações sobre a ferramenta.

Mas para Alinhamento Estratégico a empresa C precisou de engajamento de pessoas de diversos níveis hierárquicos a fim de estabelecer estratégia que melhor alinhava-se ao projeto.

Para dificuldades que se encaixam na categoria Recursos Limitados, nenhum estudo referiu se foi realizado alguma medida para superar as dificuldades, ou seja, as empresas (BI4ALL, IEBTUFF, Background, Emergency Department e Hotéis Dom Pedro), não apresentaram estratégia ou proposta de mitigação para eliminar as dificuldades.

Os resultados sugerem que os gestores se devem informar muito bem acerca do BSC antes de implementá-lo para que o mesmo consiga repassar essas informações para os

seus colaboradores. Os gestores devem também manter um elo de relacionamento com seus colaboradores para não prejudicar a implementação do projeto, e também é preciso um plano com todos os objetivos a suprir, todos os indicadores e metas estabelecidos e estratégias elaboradas, afim de economizar o tempo e evitar problemas no processo de implementação do BSC.

As dificuldades e limitações apresentadas podem ser ultrapassadas se verificar a existência de um grande envolvimento quer dos gestores, quer de todos os agentes da organização. Então, é fundamental tal como se viu em pontos anteriores, que exista um envolvimento de toda a organização no processo de implementação do Balanced Scorecard.

Contudo, todas as empresas apresentaram benefícios depois da implementação do Balanced Scorecard. Benefícios esses como, melhoria na estratégia da empresa, mudanças na cultura organizacional, satisfação tantos dos colaboradores como dos gerentes. Portanto, o Balanced Scorecard mesmo apresentando dificuldades, é uma ferramenta útil para a operacionalização da estratégia.

CONCLUSÃO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo sobre o BSC, identificando e analisando as dificuldades e limitações no processo de implementação e uso de BSC, assim como as medidas de mitigação apresentadas pelos respectivos autores.

Foi desenvolvida uma meta análise baseada em 43 estudos de casos de empresas que escolheram o BSC como uma ferramenta de gestão para suportar o controle da implementação da estratégia. Essas empresas apresentaram dificuldades como também limitações ao implementar e utilizar o BSC. E para superar esses problemas, algumas dessas empresas elaboraram medidas de mitigação afim de colmatar as mesmas. Uma vez que eram muitas dificuldades sentidas por diversas empresas, foi necessário simplifica-las em categorias para uma melhor análise. Categorias como, Cultura Organizacional, Motivação, Formação e Conhecimentos, Comunicação, Indicadores e Metas, Recursos Limitados, Alinhamento Estratégico, e por último, Envolvimento e Experiência dos participantes. Dentro destas, a categoria Indicadores e Metas, e Formação e Conhecimento, e Comunicação representaram o grupo das dificuldades mais sentidas pelos colaboradores a quando da implementação do BSC.

Apesar de BSC ser uma ferramenta de difícil entendimento, e apresentar várias dificuldades durante a sua implementação, os gerentes não se sentiram intimidados ao ponto de abandonar a ferramenta, tendo apresentado, em alguns casos, estratégias de mitigação para dificuldades e limitações, conseguindo assim alcançar os seus objetivos.

Mediante os fatos expostos, o BSC contribui para o aumento de desempenho da organização, permitindo de forma clara uma melhoria contínua das organizações e dos seus processos através da confrontação e da avaliação de desempenho com as melhores práticas desenvolvidas pela organização.

REFERÊNCIAS

- Arantes, G. R. (2006). Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público. Dissertação apresentada à escola Brasileira de administração pública para a obtenção do grau de mestre em administração pública. Rio de Janeiro
- Attadia, L. D. L.; Canevarolo, M. E.; Martins, R. A. (2003). Balanced scorecard: uma análise crítica. Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP
- Banker, R.; Pottere, G.; Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review* 75(1), 65-92
- Barbosa, Clovis (2013). Aplicação do Balanced Scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial, para obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial. São Paulo
- Bernardi, T.; Silva, I. B.; Batocchio, A. (2012). Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17(33), 87-102, ISSN Impresso: 0103-8575, ISSN Eletrônico: ISSN: 2238-1252
- Bertoldi, J. (2003). O Painel Estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico
- Bessire, D. (2000). French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors, in *The Sixty Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*. Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester: England
- Bessire, D.; Baker, C. (2005). Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting* (16), 645-664
- Bigliardi, B.; Dormio, A. I.; Galati, F. (2011). Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(5), 1-16

Braam, G.; Nijssen, E. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a Note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349

Capelo, C.; Dias, J. F. (2009). A System Dynamics-Based Simulation Experiment for Testing Mental Model and Performance Effects of Using the Balanced Scorecard. *System Dynamics Review*, 25, 1-34

Castro, M. L. de.; Freire, H. V. de L.; Silva, C. L. M. da (2005). BSC: um estudo de sua aplicação no setor hospitalar filantrópico. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade. Anais do 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo

Cavagnoli, I. (2009). Estratégica empresarial: O que é? Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/estrategia-empresarial-o-que-e/>. Acesso no dia 18 de Maio de 2015

Chiavenato, I. (2007). Administração: teoria, processo e prática, 4ª ed. Elsevier, Rio de Janeiro

Chiavenato, I; Sapiro, A. (2004). Planejamento estratégico: da Intenção aos Resultados. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus

Costa, R. C.; Scare, R. F. (2007). Balanced Scorecard na Gestão de uma Organização Estudantil Universitária: O Estudo de Caso AIESEC. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/ RJ- 22 a 26 de Setembro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1850.pdf>. Acesso no dia 22 de Maio de 2015

Correa, M. G.; Prochnik, V.; Ferreira, A. C. de S. (2009). Balanced Scorecard em Hospitais: uma Avaliação das Críticas Associadas ao Modelo a Partir do Estudo de Caso em duas Organizações Hospitalares Brasileiras. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo

Cunha, I. M. T. V. P. (2013). Balanced Scorecard: Uma proposta para um Banco em Angola. Projeto de Mestrado em Finanças, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE

Diniz, J. L. P.; Godoy, L. P.; Stefano, N. M. (2013). O Uso da ferramenta Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma Cooperativa de Pequeno Porte. *Gestão.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(3)

Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. (2000). *Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª ed. McGraw-Hill, Portugal

Epstein, M. J. e Manzoni, J. F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, Ago., 28-36

Epstein, M.; Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.

Faria, B. H.; Lorandi, J. A. (2013). Processo de implementação do Balanced scorecard em uma empresa do ramo de decoração. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*

Ferreira, J.; Major, M. J. (2012). Dificuldades e obstáculos na implementação e uso do balanced scorecard: um estudo de caso numa empresa do sector de bebidas não alcoólicas. Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE – IUL). *RIGC* - Vol. X, nº 20, Junho-Diciembre

Ferreira, M. A.; Vicentim, D.; et al (2009). Gestão do Balanced Scorecard-Dificuldades e suas causas. In: SEMEAD XII, São Paulo

Filgueiras, A. A.; Barros, L. P. S.; Gomes, J. S. (2010). O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso petrobras. Artigo – estratégia empresarial. *REGE Revista de Gestão* 17(1), 45-57

Fletcher, H. D.; Smith, D. B. (2004). Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *Journal of Business Strategies* 21(1), 1

Flores, L. C. S. Alinhamento Estratégico e Missão Empresarial. Disponível em: <http://www.univali.br/ensino/graduacao/ceciesa-gestao/laboratorios/uni-junior/artigos-e-links/Documents/alinhamento-estrategico-e-missao-empresarial.pdf>. Acesso no dia 15 de Outubro de 2015

Franco, R. F. D. (2009). Integração de sistemas de avaliação de desempenho: projecto de intervenção numa empresa farmacêutica de genéricos. Relatório de Projecto Mestrado em Gestão, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Frigo, M.; Krumwiede, K. (1999). Balanced Scorecards: A rising trend in strategic performance measurement. *Journal of Strategic Performance Measurement*, Fev-Mar, 42-48

Guimaraes, N. T. M.; Filho, S. J. M. S. (2007). Problemas e benefícios da implantação do Balanced Scorecard na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 4*

Gusmão, S. S.; Batista, I. V. C. (2008). Balanced Scorecard (BSC): análise de sua implementação e utilização em uma empresa farmacêutica no norte de Minas Gerais. *Congresso Brasileiro De Contabilidade, XVIII*

Hendricks, K.; Menor, L.; Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? *Ivey Business Journal*, Nov/Dec, 1-7

Hoque, Z.; James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12(1), 1-15

Huang, S.; et al (2004). Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department. *Nursing Economics* 22(3), 140

Ittner, C. & Larcker, D. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Nov, 88-95.

Ittner, C.; Larcker, D.; Randall, T. (2003b). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 175-741

Jordan, H.; Neves, J. C.; Rodrigues, J. A. (2002). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª ed., Lisboa: Áreas Editora

Kaplan, R. S. (1999a). Can bad things happen to good scorecards. *Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience e ideas for strategy focused organization report*. Article B9911D

- Kaplan, R. S. (2000). Communication and education to make strategy everyone's job. *Balanced Scorecard Report*, 2 (2): 1-10
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 172-180
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-142
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press Boston
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). A estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 11^a ed. Rio de Janeiro: Campus, ISBN 85-352-0149-1
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-176
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press Boston
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87-104
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). Strategy Maps, Harvard Business School Publishing Corporation, USA
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2001). Fundamentos de metodologia científica. 4^aed., São Paulo, Atlas
- Lawrie, G.; Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623
- Lawton, R. (2002). Balance your Balance Scorecard, in *Quality Progress*, 66-71

Limas, J. E. D. R. (2009). Dissertação submetida ao programa da engenharia de produção da Universidade Federal do Rio Grande do norte como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de mestre

Lipe, M. G.; Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298

Marian, S.; Machado, A.; et al (2008). O processo de implantação do Balanced Scorecard na Logística-estudo de caso no Porto de Itajaí. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*

Martínez Ramos, M. (2003). Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, (52), 68-75.

Martins, P. J. P. (2012). Gestão estratégica com o Balanced Scorecard: estudo de caso. Dissertação de mestrado em Gestão, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE

Martins; R. A.; Marquitti; L. M. D. (2006). Desenvolvimento e Implementação de Balanced Scorecard numa Unidade de uma Multinacional da Indústria Química: estudo de caso. *Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru

Maurício, C. E. M. (2012). Comunicação E Implementação do Balanced Scorecard Entre Empresas De Um Grupo Multinacional: O Caso Da Leica Em Portugal. Dissertação submetida para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE

McAdam, R.; O'Neill, E. (1999). Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. *Managing Service Quality: An International Journal* 9(3), 191-197.

Meira, T. (2013). Balanced Scorecard. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/130682/balanced-scorecard-23711069>. Acesso no dia 29 de Junho de 2015

Meneses, J. W. F. (2008). A adoção do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento das organizações do terceiro sector: estudo de caso sobre a Chapitô

Muscat, A. R. N.; Biazzi, M. R.; Miguel, P. A. C. (2007). Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. Revista GEPROS 2(3), 35-47

Nielsen, S.; Nielsen, E. H. (2008). System dynamics modelling for a balanced scorecard: Computing the influence of skills, customers, and work in process on the return on capital employed. Management Research News, 31(3), 169 – 188

Niven, P. R. (2005) Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados, traduzido por Nilza Freire, Rio de Janeiro, Qualitymark

Norreklit, H. (2000). The Balance Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions. Management Accounting Research, 11, 1

Norreklit, H. (2003). The Balance Scorecard: What is the score? Arhetorical analysis of the Balance Scorecard. Accounting, Organizations and Society 28(6), 591-619

Oliveira, E. M. A. (2010). A integração da sustentabilidade no "Balanced Scorecard": um estudo de caso. Universidade do Minho. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/16737>. Acesso no dia 21 de Maio de 2015

Oliveira, E. M. K. (2008). Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Oliveira, M. H. (2013). Definição e Execução de uma Estratégia Empresarial

Olve, N. G; Roy, J.; Wetter, M. (2000). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard, Ediciones Gestión, SA, Barcelona

Othman, R.; et al (2004). A Case Study of Balanced Scorecard Implementation: The Hidden Problems. 2nd Administrative Science Conference KFUPM, Dahrán, Saudi Arabia

Ottoboni, C.; et al. (2002). Algumas Razões para a Ocorrência de Falhas na Implementação do Balanced Scorecard (BSC). ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22.

Papini, R. O.; Salles, J. A. A.; et al. (2011). Indicadores de Desempenho Sob a Ótica do Balanced Scorecard: Estudo de caso numa Empresa Metalúrgica. Revista Científica Indexada Linkania Master 1(1)

Paula, C. P. R. (2011). Implementação do modelo de Gestão Estratégica baseado no “Balanced Scorecard” numa empresa Interbancária de serviços de Angola. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Software e Sistemas de Informação, ramo de Sistema de Informação conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Pereira, A. M. P. A. S. (2014). Concetualização De Um Balanced Scorecard – Estudo De Caso Nos Hotéis Dom Pedro. Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE

Pimentel, L.; Major, M. J. (2009). Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company. Contabilidade e Gestão – Revista Científica da OTOC, 8, 89-110

Pinto, I. M. G. H. (2013). Controlo de Gestão no Setor Hospitalar, Pós-Implementação do BSC-Um caso de estudo. Dissertação de Mestrado Em Contabilidade e Controlo de Gestão

Porfírio, J. F. S.; Libonati, J. J.; et.al. (2007). BALANCED SCORECARD: um estudo de caso no DETRAN/PE. In: I seminário de contabilidade da UFPE: Contabilidade para o Exercício da Cidadania, Recife - PE

Quesado, P. R.; Guzman, B. A.; Rodrigues, L. L. (2014). Determinant Factors of the Implementation of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 16(51), 199

Reis, R. L. (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*. Editorial Presença, Lisboa

Russo, J. M. P. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 5ª ed. actualizada. e aumentada. - Lisboa; Porto: Lidel

Sandt, J.; Schaffer, U.; Weber, J. (2001). *Balanced performance measurement systems and manager satisfaction: empirical evidence from a German study*. Vallendar: WHU, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Telekommunikation

Schneider, C.; Neto, L. M. (2006). Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias alfa s.a.* com base no modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard. Artigo – estratégia empresarial. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 13, (1), 89-104

Smith, M. (2000). Strategic management accounting: the public sector challenge. *MANAGEMENT ACCOUNTING-LONDON*, 78(1), 40-43

Stivers, B. P.; Covin, T. J.; et al (1998). How non-financial performance measures are used. *Management Accounting*, Fev, 44, 46-49

Tavares, N. M. L. (2013). *Gestão estratégica e melhoria do desempenho do Balanced scorecard: estudo de caso numa empresa de vestuário*. Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Torres, L.; Dantas, S. S. (2012). *DECISÕES ESTRATÉGICAS UTILIZANDO BALANCED SCORECARD: estudo de caso sobre a criação e implantação em área bancária de empréstimo consignado*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

Vianna, W. B.; et al (2006). *Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor*. Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru