

ANÁLISE DAS CAUSAS DO FRACASSO EM IMPLANTAÇÕES DE BSC

ANALYSIS OF FAILURE CAUSES IN BSC IMPLEMENTATIONS

Sedinei José Nardelli Beber

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

E-mail: sedinei.beber@pucrs.br, Rua Santo Antônio, 618/605 - Porto Alegre - RS - CEP 90220-010

José Luís Duarte Ribeiro

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail: ribeiro@producao.ufrgs.br, Praça Argentina, 9 - Porto Alegre - RS – CEP 90.040-020

Francisco José Kliemann Neto

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail: kliemann@producao.ufrgs.br, Praça Argentina, 9 - Porto Alegre - RS – CEP 90.040-020

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta destinada à implementação da estratégia desenvolvida no início da década de noventa. Devido ao seu sucesso, o BSC começou a ser utilizado por milhares de organizações pelo mundo. Muitas dessas organizações, porém, não têm alcançado os resultados desejados. Este artigo tem por objetivo entender as causas de fracasso na implementação. Os dados foram recolhidos por meio de entrevistas com especialistas: professores universitários, consultores e executivos. Conclui-se que o BSC é um modelo consistente. Os fracassos ocorrem, entre outros motivos, quando implantado de forma apressada, com recursos incompletos, para outras finalidades que não a implementação da estratégia e, finalmente, quando a cultura organizacional não está predisposta ao aprendizado contínuo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Indicadores.

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* (BSC) model was developed in the beginning of the nineties as a tool for strategies implementation. Due to its success, BSC is being employed by thousands of organizations all around the world. Many of these organizations, however, are not reaching the desired results. This paper presents an analysis of the failure causes. The data were collected through interviews with specialists: academics, consultants and executives. The conclusion is that BSC is a consistent model. The failures happen, among other reasons, because of (i) rushing implementation, (ii) incomplete resources, (iii) other purposes than implantation of the strategy, or (iv) when the organization culture is not predisposed for continuous learning.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Strategy, Indicators.

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) cresceu muito ao longo dos anos noventa, consolidando-se como uma importante ferramenta para implementação da estratégia em empresas. Hoje, em um movimento talvez comparável ao início da Qualidade Total, um número crescente de empresas está começando a utilizar essa ferramenta. Segundo Kaplan e Norton (2001), a motivação para o seu desenvolvimento foi a constatação de um índice de noventa por cento de insucesso na implementação de estratégias, de acordo com dados apresentados por (Kiechel III, 1982). A alegação, ainda válida, foi que de nada adianta a melhor estratégia se não for possível colocá-la em prática. A partir dessas constatações, os referidos autores trabalharam na direção de um método para melhorar as taxas de sucesso em implementações de estratégias.

De acordo com a concepção inicial de Kaplan e Norton (1997), o BSC era destinado à implementação de estratégias em Unidades de Negócio de empresas privadas. Devido ao seu sucesso junto às empresas privadas, a aplicação do modelo foi ampliada, tornando-se cada vez mais abrangente, passando a ser utilizado em corporações, universidades, empresas sem fins lucrativos e entidades governamentais. Também começou a ser utilizado em níveis menores ao recomendado inicialmente, como setores e departamentos. Um exemplo representativo do crescimento da metodologia talvez seja a sua utilização em pequenas empresas, onde não há planejamento estratégico (Soares, 2000). Neste caso, para implantar o BSC, as empresas precisam fazer o planejamento estratégico prévio. O modelo também tem sofrido modificações conceituais. Uma das características de muitos BSC é a utilização de outras perspectivas, além das quatro originais. Por exemplo, a ambiental, presente nos trabalhos de Lehmann Júnior (2001), ou perspectiva de recursos humanos, em empresas como a ABB, ou com quatro perspectivas diferentes, como a Electrolux (Olve *et al.*, 2001).

Conforme relatado na literatura, o crescimento do BSC é notável. Ele é utilizado por 60% das empresas do Fortune 500. Kaplan e Norton (2001) afirmam que seu primeiro livro (1996) já foi traduzido para mais de 18 idiomas, o que sugere uma forte capacidade de adaptação desta tecnologia e sua expansão no mundo. No entanto, por mais notável que tenha sido este crescimento, segundo Moreira (2002), setenta por cento das experiências com o BSC fracassam. Mesmo que tenha ocorrido uma melhora, observa-se que as empresas ainda convivem com uma taxa de fracassos considerável. Cumpre à Academia,

enquanto geradora de conhecimento, debruçar-se sobre este desafio imposto pelas empresas, entendê-lo e propor soluções. Este artigo pretende contribuir neste sentido, objetivando discutir os problemas envolvendo a aplicação do BSC e sugerindo soluções possíveis.

Pelo fato deste artigo ser baseado em experiências reais, sejam elas recolhidas da literatura ou fruto da entrevista a consultores e executivos que o utilizam, algumas das propostas apresentadas são pouco ortodoxas. Além disso, devido a restrições de espaço, o método será apresentado de forma bastante objetiva. Pelo mesmo motivo, este artigo não discute o modelo em si, amplamente disponível na literatura. Para as finalidades deste artigo, o BSC é considerado válido, de modo a manter o foco do trabalho no objetivo supracitado.

2. MÉTODO

A pesquisa realizada utilizou métodos predominantemente qualitativos. Os procedimentos utilizados basearam-se, principalmente, em Ribeiro e Nodari (2001), Ribeiro e Milan (2004) e Malhotra (2001). A população da pesquisa é composta por profissionais responsáveis pela implantação ou condução, ao menos parcial, de um processo de BSC em suas organizações. Foram realizadas entrevistas em profundidade, apoiadas em um roteiro composto de questões abertas, com três tipos de profissionais presentes na população escolhida:

- Executivos responsáveis pela implantação do BSC: pessoas que detêm grande conhecimento, mas, às vezes, inacessíveis devidos às suas restrições de tempo;
- Consultores de empresas: pessoas envolvidas em processos de implantação em inúmeras empresas;
- Outros funcionários de empresas: pessoas que vivenciaram a implantação e foram entrevistadas quando o executivo responsável pela implantação do BSC não estava disponível.

Os entrevistados, com uma exceção, se negaram a gravar a entrevista. Todas as entrevistas foram transcritas. A pesquisa foi realizada conforme o seguinte desenho:

1. Inicialmente, foram encontrados casos de implantação do BSC na literatura (dados secundários) e em empresas através de consultores e executivos (dados primários) com os quais os autores mantêm contato;

2. Baseado nessas informações foi elaborado um roteiro de causas de problemas nas implantações de BSC;
3. Utilizando esse roteiro, foram realizadas seis entrevistas em profundidade, a partir das quais relacionaram-se sugestões sobre como prever e evitar os fracassos. Essas sugestões, organizadas de acordo com os atributos levantados e com material da revisão da literatura, constituem a seção RESULTADOS (seção 3). Foram selecionadas as respostas consideradas de maior relevância. As seis entrevistas realizadas foram:
 - Entrevista 1: Consultor e professor, doutorando em uma universidade pública ;
 - Entrevista 2: Consultor e professor em uma universidade particular;
 - Entrevista 3: Consultor em uma empresa de consultoria especializada;
 - Entrevista 4: Executivo de nível médio em empresa multinacional de telefonia;
 - Entrevista 5: Executivo com formação em Contabilidade;
 - Entrevista 6: Professor de contabilidade em universidade.

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada observando: (i) número de vezes que cada critério é citado, (ii) importância dada ao critério em questão; (iii) inserção de novos critérios que foram mencionados.

3. RESULTADOS

As informações obtidas a partir das entrevistas encontram-se analisadas nesta seção, que resume as principais causas de fracasso apontadas pelos entrevistados.

3.1 Falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos.

Na pesquisa realizada, a falta de comprometimento da alta administração foi indicada como o maior problema. Trata-se de um problema que atinge qualquer tecnologia de gestão. Esse problema foi considerado fatal, por unanimidade, pelos entrevistados. Kaplan e Norton (2001) citam esse problema no caso do *National Bank Online Financial Services*.

De acordo com os entrevistados, diversos motivos explicam essa situação. Em primeiro lugar, a alta administração possui outras prioridades, que entram em conflito com o BSC. Em segundo lugar, o BSC inicia em um nível organizacional inferior, e, depois, não é aceito pelos níveis superiores. Também ocorre a situação inversa: a alta

administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la. O consultor de uma empresa especializada em BSC frisou que, às vezes, a alta administração não compreende o BSC.

Para resolver esse problema, é necessária muita empatia para colocar adequadamente o BSC na realidade da empresa. A dificuldade não é o BSC em si, ou enquadrá-lo na realidade da empresa, mas fazê-lo sem ter todas as informações necessárias. Um agravante é a situação da empresa. Quanto pior estiver sua situação, mais os executivos sonegarão informação.

Quando se trata de uma instituição governamental (ministérios, governos estaduais, etc.), o sucesso dependerá da capacidade da instituição formular estratégias que permitam instrumentalizar as políticas, levando em consideração todos os setores que são afetados ou afetam o êxito das mesmas.

Para resolver esse tipo de problemas, as respostas foram unânimes: a alta administração deve ser convencida da importância do BSC. De outra forma, é melhor não seguir adiante, interrompendo o processo. Caso se insista e o BSC fracasse, a imagem da ferramenta ficará comprometida por um longo tempo.

3.2 A organização não está voltada para o aprendizado

Todos os entrevistados afirmaram que a prática do aprendizado contínuo não existe na maioria das organizações. Mesmo nas nações onde a administração é mais avançada, são poucas as empresas com essas características.

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

Para o Entrevistado 1, a gerência vê na mão-de-obra desqualificada um motivo forte para não incentivá-los a estudar, mantendo o problema. Também fica subentendido o fato de que informação é poder. Essas afirmações foram complementadas pelo executivo da companhia telefônica. Ele afirmou que o conteúdo tecnológico de muitas empresas é tão

baixo que fica difícil recomendar algo útil como o aprendizado contínuo para eles. São empresas que ainda precisam pensar em aspectos básicos, como custeio e qualidade.

Os entrevistados recomendam que, caso uma organização decida implantar essa tecnologia de gestão, deverá considerar um trabalho de longo prazo, haja vista a provável inexperiência neste sentido.

3.3 A empresa não possui uma estratégia definida

Para os consultores, a falta de uma estratégia definida ocorre apenas nas pequenas e médias empresas. Nas grandes empresas, a estratégia está definida e, muitas vezes, difundida em toda a organização. O executivo da área contábil frisou, porém, ser arriscado dizer que mesmo nas pequenas e médias não há estratégia definida, pois o que acontece, na maioria dos casos, é essa estratégia existir na cabeça do dono. Para Olve *et al.* (2001), o projeto não termina depois que as medidas estão colocadas nas quatro perspectivas – os efeitos somente serão conhecidos no tempo.

Outro problema, mencionado por dois executivos, é o fato de algumas empresas, devido a choques de poder, acabarem trabalhando com diversas estratégias diferentes simultaneamente. Evidentemente, nas demonstrações públicas de planejamento, isso não aparece, mas vendo a empresa de dentro essa situação é clara.

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

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

3.4 Confundir-se com a Estratégia

Kaplan e Norton (2001) mencionam que o BSC, ao mostrar que a estratégia está errada, é confundido com ela e, quando chega a nova estratégia, ele é eliminado juntamente com a estratégia antiga. Portanto, repete-se o clássico erro de “decapitar o mensageiro das más notícias”.

Segundo os entrevistados, esse tipo de problema aparece pouco, porque o BSC tem sido utilizado, em geral, em empresas que já tiveram problemas de implementação da estratégia. Portanto, essas empresas sabem diferenciar adequadamente a implementação da formulação.

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

Essa situação foi relatada por Soares (2000), que descreve o caso de uma pequena empresa, onde a estratégia foi formulada juntamente com a construção do BSC e o mesmo passou a ser visto como parte daquela. Recomenda-se, portanto, dois momentos distintos: primeiro, a elaboração da estratégia; depois, a implementação.

3.5 Se não estiver baseado na estratégia, haverá o risco de subutilização

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

Segundo o Entrevistado 1, o BSC visa exatamente eliminar esse tipo de problema, ao coordenar melhor as atividades da empresa. A empresa deve buscar entender os diferentes métodos e observar o papel que cada um possui, de forma que o problema nem

surja. Se o BSC for bem implantado, este problema será automaticamente resolvido. Não se pode esquecer que o BSC se destina apenas à implementação da estratégia. Segundo um dos consultores, o atual modismo pode levar empresas a utilizar a ferramenta para finalidades às quais ela não se destina, o que resultará em fracassos.

3.6 Implantado sem a devida discussão da estratégia

Um dos consultores foi enfático: “o BSC não é ferramenta para a discussão das estratégias. Ele serve para implementar a estratégia. Mesmo porque são pouquíssimas empresas discutem as estratégias com seus funcionários. Normalmente, essa discussão é feita no Olimpo”.

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

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

3.7 Problemas na circulação das informações

Para o Entrevistado 6, em muitas empresas, as informações desejadas simplesmente não existem – elas devem ser criadas à medida que o BSC se desenvolve. Em outras palavras, em geral, o BSC não se alimenta de um sistema que já existe, mas leva à elaboração deste. Seguindo a mesma linha, foram relatados diversos casos nos quais havia um sistema de informações ruim, que levava ao BSC informações incompletas ou atrasadas. Com isso, o BSC se tornava pouco confiável, passando a ser visto como algo que “não funciona”.

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

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

No início dos projetos, é normal que todas as informações não estejam disponíveis. Para os entrevistados, as pessoas devem ser alertadas a esse respeito, a fim de que o BSC não cause uma má impressão no seu início. Neste momento, também, é importante já ter comunicado a todos os níveis, de forma clara e segura, a estratégia.

Também é recomendado criar mais níveis de acesso na Intranet da empresa, preservando as informações consideradas confidenciais, cujo acesso seria restrito à direção. Porém, esse processo pode diminuir a motivação dos níveis inferiores, ao se sentirem parcialmente excluídos do projeto. Além disso, a empresa não deve ser conservadora: na dúvida, deve compartilhar as informações. Finalmente, recomenda-se persistência. As soluções aparecerão com o tempo.

3.8 Medidas Mal Projetadas

Segundo os entrevistados, erros na escolha do conjunto de indicadores é um problema comum. Existem diversos motivos para esse problema. Conforme Olve *et al.* (2001), uma primeira causa é que os contadores insistem em colocar mais medidas financeiras. Pode-se fazer a analogia para as outras áreas, de onde se esperam comportamentos semelhantes.

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

empresa amadurece no uso do sistema de indicadores. Esses ajustes são naturais no processo de construção do sistema de indicadores.

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

A base para resolver esse tipo de problema é a conscientização. É um problema comum, que, em algum grau, acontece sempre. Contudo, se houver conscientização, o problema não será grave (intenso). Como solução, um dos executivos entrevistados citou Kaplan e Norton (2001), “somente a construção da visão compartilhada levará todos os funcionários a buscarem as medidas comuns necessárias”.

Os entrevistados recomendam que as medidas devem ser refeitas periodicamente, buscando a melhoria contínua. Medidas perfeitas jamais são alcançadas, seja devido às dificuldades matemáticas, seja devido às mudanças no ambiente e na empresa. Às vezes, não são propriamente as medidas que são mal-planejadas, mas mal utilizadas. Nesses casos, o BSC se transforma em uma simples forma de organização dos indicadores.

3.9 Utilizado no Nível Organizacional Errado

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

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

Para dois entrevistados, isso nem sempre constitui um problema. A aplicação parcial, ainda que seja mais a utilização do nome BSC do que a tecnologia propriamente dita, gera uma motivação positiva no segmento envolvido. Essa experiência pode gerar o desejo futuro de implantar a metodologia no nível certo.

Para resolver esse problema, os responsáveis devem perceber que, nesses casos, não estão implantando o BSC, mas algo parcial. Portanto, tanto os méritos como os deméritos

não poderiam ser impingidos ao modelo. O maior problema, porém, é ser mais fácil culpar o BSC do que a si mesmos quando ocorre o fracasso.

3.10 Envolvimento de muito poucas pessoas

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

Uma vez resolvida a questão de envolver as pessoas, falta a divulgação interna. As pessoas percebem o BSC como mais um assunto na pauta de reuniões, mais um assunto no jornal da empresa, mais um cartaz para ser lido às pressas. Elas devem ser conscientizadas da importância da nova tecnologia para a empresa.

Os entrevistados, antes de tudo, fazem uma advertência. Se houver falta de motivação geral, o problema da empresa é, em princípio, bastante grave, e a solução vai além da implantação do BSC. Trata-se de um sintoma característico de empresas mal administradas, com chefias centralizadoras.

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

O *Endomarketing* pode contribuir, ampliando o envolvimento. Contudo, não se pode esperar que todos tenham a mesma participação no processo. As pessoas são diferentes. Apenas com a adequada comunicação da visão se resolve esse problema, aumentando a participação do grupo, devido ao seu poder inspirador. O erro, segundo o especialista de uma empresa de consultoria, é que, em muitas empresas, a visão se transforma em “*folder*” antes de ser adequadamente discutida. Desta forma, para muitas pessoas, a visão é apenas mais uma tarefa organizacional, sem nenhuma relevância especial.

3.11 Encastelamento do BSC no topo

Se a organização é tradicionalmente centralizadora, não será diferente com o BSC. É quase consequência de problemas anteriores, sendo uma causa que contribui para que poucos na organização acabem se envolvendo. Segundo um dos entrevistados, isso ocorre quando o BSC passa a ser visto como uma ferramenta de poder e prestígio.

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

3.12 Desenvolvimento muito demorado

Para os entrevistados, unanimemente, é comum demora excessiva na busca do melhor desenho de BSC. Algumas empresas tentam encontrar os indicadores perfeitos, o que é impossível. Muitos indicadores são intangíveis – a organização não sabe como mensurá-los adequadamente e demora na busca de uma forma de fazê-lo.

Em primeiro lugar, a empresa deve perceber que, até hoje, sequer há consenso sobre o que é melhor – TIR ou VPL, para analisar investimentos. Perder tempo na busca de um indicador perfeito será um dano maior do que ter um indicador razoável. A recomendação, neste sentido, é que a empresa deve modificar os indicadores ao longo do tempo, à medida que os mesmos sejam utilizados no dia-a-dia, revelando eventuais deficiências. No que se refere aos ativos intangíveis, a empresa deve estar consciente que está aprendendo junto com a academia e outras empresas, pois todos estão ainda no início do desenvolvimento de métodos para esta finalidade.

Finalmente, a empresa também não pode imaginar que vai conseguir relações de causa e efeito com correlações matemáticas altas. O melhor trabalho na busca de relações de causa e efeito encontrado pelos autores foi Castro (2001). Como executivo de uma empresa de alto-falantes, ele utilizou as bases de dados do BSC da empresa para testar correlações de causa e efeito entre os indicadores. Seu objetivo neste trabalho foi examinar as relações entre os indicadores de uso corrente das perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento do BSC da empresa pesquisada. Utilizando análise de regressão, o autor encontrou coeficiente de determinação 0,785 (78,5% da variabilidade

observada nos dados era explicada pelo modelo) apenas para recebimento de duplicatas (variável dependente) e Rotatividade e Sugestões (variáveis independentes). O histórico de dados de três anos, utilizado pela empresa, mostrou-se importante na construção do BSC, ao permitir a análise das relações de causalidade a partir das técnicas estatísticas de Regressão Múltipla e correlação. O trabalho, porém, não explica as causas de terem sido encontradas poucas correlações significativas entre centenas de tentativas. Uma possibilidade é a empresa adotar indicadores insuficientes (logo, as correlações e regressões do BSC foram calculadas sem os indicadores mais adequados) ou, então, o BSC estar mal-estruturado (motivo pelo qual os indicadores historicamente utilizados atingiram baixo poder de previsão).

3.13 Tratamento do BSC como projeto de uma única área

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

A confusão ocorre porque os sistemas de apoio e apresentação devem ser baseados nas tecnologias de informação, com diagramas e ilustrações. A área de sistema de informação desempenha um papel fundamental neste processo, o que pode levar a uma situação na qual se sintam dona do projeto. Similarmente, os contadores podem tentar monopolizar o projeto. Esse caso foi considerado raro pela maioria dos entrevistados. A queixa foi exatamente a inversa. Os contadores foram considerados reativos demais, limitando-se a cumprir apenas com o que são mandados. Também se queixaram dos especialistas de RH, os quais são excessivamente operacionais (cuidam de treinamentos e da burocracia legal), mas não vêm suas funções como estratégicas.

Para o Entrevistado 5, executivo com formação em contabilidade, o novo papel dos contadores é sugerir, projetar e implementar as ferramentas de controle: tudo, desde os sistemas de informação integrados e abrangentes até as novas medidas e os modelos de cálculo que, então, serão usados pelas pessoas encarregadas das operações. O debate sobre o orçamento, como algo que poderia ser substituído pelos *scorecards*, deve ser visto neste contexto. O contador, portanto, deve ser aliado neste projeto.

Para que este problema não ocorra, todos os setores da empresa, em especial a área de sistemas, devem estar conscientizados do que é um BSC, onde cada um tem o seu papel

– nenhuma área pode, pelo fato da empresa toda estar envolvida – ser a dona do projeto. Neste ponto, é fundamental a participação da alta direção para delimitar o papel de cada área no projeto.

Para o Entrevistado 6, professor da área de contabilidade, o BSC é mais uma contribuição para a contabilidade, pois é mais uma ferramenta. O contador, por conhecer em maior profundidade a origem dos números, analisa melhor o desempenho econômico-financeiro. Evidentemente, o contador não terá condições de cuidar de todo o BSC. Os indicadores envolvendo pessoas, por exemplo, devem ficar a cargo dos profissionais de RH. Para ele, “os problemas acontecem com os contadores da velha guarda que, por não conhecerem adequadamente o BSC, tornam-se resistentes ou tentam transformá-lo em um instrumento predominantemente financeiro”. Para esse entrevistado, se os contadores antigos aprenderem como funciona o BSC, eles não vão se opor. Se mesmo assim continuar existindo resistência, cumpre a direção da empresa tomar medidas mais drásticas, incluindo a possibilidade de demissão.

3.14 Contratação de consultores inexperientes

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

Na entrevista, ficou claro que surgem muitos consultores inexperientes devido às condições do mercado (desemprego de gerentes) e pela explosão da demanda por esta tecnologia de gestão.

Para evitar esse problema, são recomendados alguns passos. Primeiro, fazer uma avaliação baseada nas experiências passadas do executivo, comparando-as com as necessidades da empresa. Os consultores devem ter, evidentemente, experiência em

planejamento. Mas, mais importante, devem ter clareza conceitual, para que o novo método se insira naturalmente no processo de planificação.

3.15 Implantação do BSC apenas para fins de remuneração

Os entrevistados não encontraram nenhum caso em que o BSC tenha sido utilizado apenas para balizar a remuneração dos funcionários. Para eles, a remuneração é um problema sério na empresa, pois repercute de forma intensa em vendas, motivação e outras dimensões. Os profissionais de RH procuram sempre melhores critérios para estabelecer a remuneração, particularmente com o estabelecimento de metas. Eles vêm no BSC uma ferramenta interessante para estabelecer as metas, o que acaba deturpando o seu uso.

Os entrevistados afirmaram não possuírem referências para tratar esse problema, mas deixaram um alerta: não usar o BSC exclusivamente para essa finalidade. Isso prejudicaria o nome da técnica para um uso futuro – para a implementação da estratégia, sua verdadeira finalidade.

3.16 Choques com outras ferramentas administrativas

Inicialmente, os entrevistados lembram que nas empresas sempre há diversas ferramentas administrativas funcionando simultaneamente. Os entrevistados apontaram diversos motivos, alguns redundantes e superpostos. Em primeiro lugar, há os problemas de ego, pois ninguém gosta de ver algo pelo qual lutou ir para um segundo plano. Outro forte motivo é a preservação da carreira, pois o executivo pode se sentir ameaçado se acreditar que sua área de competência está se tornando desnecessária para a empresa em função do BSC. Outro motivo é a disputa pelos recursos que estariam sendo destinados à implementação do programa. Também existe o problema das coalizões de poder. Cada ferramenta administrativa adotada em uma empresa possui os seus defensores.

Para os entrevistados, as soluções começam com a alta administração determinando o espaço de cada ferramenta, evitando conflitos de competência. No treinamento do BSC, deve ficar claro como as diferentes ferramentas vão interagir, evitando os problemas de espaço aqui mencionados. No caso do TQM, os entrevistados concordam com Kaplan e Norton (2001) quando eles afirmam que este é operacional, objetivando melhoramento contínuo, enquanto o BSC é estratégico. Assim, os dois apresentam boa complementaridade.

Um dos entrevistados (executivo da companhia telefônica), mencionou que os executivos responsáveis por uma atividade devem ser retreinados ou, se não houver alternativa, demitidos.

3.17 Falta de alinhamento com os sistemas existentes

Para o Entrevistado 1, a falta de alinhamento “ocorre por medo de uma avaliação constante que o BSC irá trazer”. Os entrevistados são unânimes em prever a disputa entre o novo sistema e os sistemas atuais. Deve haver um bom conhecimento de diferentes teorias para escolher o que é melhor para a empresa, buscando complementaridade e integração.

Um dos entrevistados foi enfático: “tenho muitos alunos de pós-graduação que, após quinze minutos de conversa a respeito, querem implantar o BSC – não conhecem outros modelos, como o do Hronec, nem pararam para avaliar se esta é a ferramenta ideal para o negócio em questão”. Trata-se claramente da atração pelo modismo, sem o devido conhecimento do BSC, o que pode levar a choques entre o novo sistema proposto e os antigos.

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

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

3.18 Amplitude inadequada do projeto

Cada organização deve dimensionar o BSC para suas necessidades, considerando o tamanho e a complexidade da empresa. Outro problema é a falta de apoio interno, o que passa pelas já citadas razões políticas.

Para evitar esse tipo de problema, o Entrevistado 2 sugere a organização habituar-se ao duplo *loop*, de Argyris. O duplo *loop* prescreve que, ao mesmo tempo em que se aprimora o processo em andamento, é necessário pensar como proceder a mudança. Caso o BSC seja colocado em uma corporação, um dos executivos entrevistados sugeriu que as perspectivas nas diferentes unidades sejam as mesmas. Esta homogeneidade permitirá, no longo prazo, maior sintonia em toda a empresa, particularmente por evitar a multiplicação

de inúmeros tipos de indicadores. A única exceção deverá ser realizada caso alguma unidade tenha, justificadamente, uma estratégia diferente das demais.

3.19 Medidas definidas de forma diferente por toda a organização

As organizações podem possuir falhas na comunicação interna, causadas pela existência de feudos e disputas de poder. Esses problemas são comuns, segundo o ponto de vista dos entrevistados. Além disso, pode ocorrer falta de instrumentação adequada (jornais, intranet, etc.), apesar desses casos serem mais raros.

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

3.20 Dificuldade em monitorar as medidas não-financeiras

Muitas das medidas não financeiras envolvem aspectos intangíveis, difíceis de serem avaliados e quantificados. No entanto, este não é um problema diretamente associado ao BSC. O BSC apenas indica a necessidade de avaliar as diversas perspectivas, independentemente da dificuldade de mensurá-las. O entrevistado 1 lembra que o problema principal não é a dificuldade de monitorar as medidas não-financeiras. O problema principal é basear-se apenas em medidas financeiras, que são limitadas.

A literatura traz um caso interessante. A Halifax não caiu na armadilha usual de somente medir o que podia, no momento, ser medido. Em vez disso, a companhia criou processos para assegurar que o sistema teria as medidas do que devia ser medido. Acertar o BSC desde o início era mais importante do que colocá-lo rapidamente em funcionamento. O sistema podia ser acessado pelo quadro inteiro de funcionários da filial. Não havia restrições ou senhas de acesso. Cada pessoa na empresa tinha um plano de performance pessoal para todas as quatro perspectivas do *scorecard*. Em outras palavras, o *scorecard* não servia apenas para o escritório da filial, mas também foi estendido para o nível individual. Cada pessoa passou a possuir uma orientação mensal com seu gerente. Alguns gerentes haviam sido bem sucedidos, mesmo considerando apenas as medidas financeiras. Quando o BSC foi implantado, esses gerentes acharam difícil adaptar-se à nova forma de conduzir o negócio, e muitos deles deixaram a companhia. Hoje, todos os que entram na

organização sabem como serão gerenciados e como a performance individual será avaliada. Em outras palavras, o novo sistema influencia a forma de recrutamento (Olve *et al.*, 2001).

3.21 Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo

De acordo com Olve *et al.* (2001), a visão de uma companhia e seus objetivos estratégicos são vitais para a sua sobrevivência futura, mas, a menos que os mesmos sejam comunicados para todos os níveis da organização, será difícil efetuar as medidas que são desejadas e necessárias para a companhia continuar sendo competitiva. De acordo com o Entrevistado 2, isso ocorre quando os executivos não conseguem colocar as visões de longo prazo, transformando o BSC em uma forma de planejamento anual, como ocorre com o orçamento.

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

3.22 Dificuldades no acesso e entendimento das informações

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

Para o Entrevistado 6, é necessário mudar a cultura de restrição de acesso a informações. Na maior parte das empresas não se justifica esse tipo de comportamento. Os sistemas deveriam ser alterados para tornar as informações disponíveis a todos. Por exemplo, ter algum computador de uso comum para que qualquer um, mesmo, possa acompanhar o que acontece. Deve-se notar como, para inúmeros problemas, a sugestão é abrir mais as informações.

3.23 Relações de causa e efeito mal estabelecidas

Para o entrevistado 1, isso ocorre “porque as relações de causa e efeito são momentâneas, não circulares e lineares, de modo que podem ser construídas apenas com critérios subjetivos, como os mapas de aprendizado (ou mapas cognitivos)”. Isto ocorre porque temos uma cultura de ciclos, proveniente da prática empresarial estar vinculada ao orçamento e ao exercício fiscal. Não é o que acontece de fato com os indicadores.

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

Para o entrevistado 1, é necessário começar a pilotar pela estratégia. Ela não pode ser algo feito esporadicamente e, depois, abandonada. É necessário mudá-la de tempos em tempos, adaptando-a a mudanças ambientais. Trata-se de um pensamento que Mintzberg chamava de incrementalista.

3.24 O BSC adquire um papel secundário nos casos de Fusões e Aquisições

Foi o que aconteceu na Móbil, após a fusão com a Exxon (Kaplan e Norton, 2001). O BSC foi abandonado por uma decisão da empresa prevalecente na fusão, mas não há nada na literatura que o desabone. Trata-se de uma decisão administrativa. Nenhum dos entrevistados participou ou viu uma situação dessa natureza.

3.25 Interferência Sindical

Comentou-se que deve haver negociação entre a empresa e sindicato, pois todos estão interessados no progresso da empresa. Porém, para os entrevistados, muitos

sindicatos brasileiros são conservadores – não conhecem administração ou não servem a nada além de alguma assistência social.

No Brasil, os sindicatos são, em geral, pouco atuantes. No que se refere a questionar as práticas gerenciais das empresas, menos ainda. Desta forma, não se trata de um problema importante. Porém, se acontecer, não há como fazer uma prescrição prévia, pois nenhum dos entrevistados passou por situação semelhante.

Por fim, é importante observar que as razões expressadas nas seções anteriores foram levantadas em caráter qualitativo, devendo ser complementadas por novos estudos, particularmente de caráter quantitativo. Além disso, estas motivações devem ser analisadas dentro da realidade de cada empresa.

4. CONCLUSÃO

Conforme discutido neste artigo, o BSC pode fracassar devido a uma série de motivos. Todos eles, porém, conforme as respostas apresentadas, podem ser compreendidos a partir da literatura disponível.

É fundamental notar que quase todos os problemas encontrados estavam relacionados com a má aplicação do modelo (encastelamento no topo, amplitude do projeto, BSC visto como pertencente a uma área da empresa, etc). Portanto, o primeiro passo para o sucesso da aplicação é respeitar as recomendações da literatura. Por exemplo, o maior problema relatado é a falta de comprometimento da alta administração. Nestes casos, recomenda-se primeiro conseguir este apoio. Se não for possível, é melhor esperar outra oportunidade para não prejudicar o conceito da ferramenta.

O BSC pressupõe o aprendizado contínuo para superar alguns problemas responsáveis por fracassos, tais como a correção dos indicadores, definição de medidas por toda a organização e desenvolvimento da capacidade de monitorar medidas não-financeiras. Para o sucesso, os envolvidos no processo – em geral toda a empresa – devem possuir a habilidade de aprendizado contínuo. Caso contrário, mesmo que o início da implantação do BSC seja um sucesso, no médio e longo prazo haverá problemas. Desde o início, o aprendizado contínuo deve ser vivenciado. É através desse aprendizado, o qual

pode envolver uso de outras ferramentas administrativas, que o processo se consolidará no longo prazo.

Finalmente, as pessoas que compõem a empresa devem estar preparadas para mudanças na cultura organizacional, a fim de adaptar o BSC aos sistemas gerenciais existentes. O BSC deve ser visto como, por exemplo, os programas de Qualidade Total – uma ferramenta que veio para ficar, não um “modismo”. Dessa forma, a cultura da gestão utilizando indicadores tenderá a se enraizar na organização.

De acordo com os resultados deste trabalho, sugere-se que, seguindo as recomendações mencionadas, a organização provavelmente conseguirá implantar, manter e incorporar a sua cultura organizacional um sistema de indicadores que a ajudará a atingir um alto desempenho.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, Jaime. **Balanced scorecard na Selenium**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: the Strategy-Focused Organization: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 411 p.
- KIECHEL III, Walter. Corporate Strategists Under Fire. **Fortune**, 27 de dezembro de 1982, p. 34-39.
- LEHMANN Júnior, Rudy Mário. **A Variável Ambiental no *Balanced scorecard* – O Caso do Curtume**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. 3ª. Ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Tese de Doutorado, 2002.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance**. Qualitymark Editora, 2001.
- RIBEIRO, José Luis Duarte e MILAN, Gabriel S. – **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. FEENG, Porto Alegre, 2004, 106 pg.
- RIBEIRO, José Luis Duarte e NODARI, Christine T. - **Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações**. FEENG. Porto Alegre, 2001, 130 pg.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, 2000.

Artigo recebido em 30/03/2004 e aceito para publicação em 07/08/2006