

Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para a Implementação e Uso do *Balanced Scorecard*

Autoria: Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt

Consistindo em uma ferramenta gerencial para implementar e aprimorar a estratégia organizacional, o *Balanced Scorecard* apresenta atualmente incisiva aplicação no meio empresarial. Por outro lado, um grande número de organizações que tentaram implementá-lo falharam nesta iniciativa. Este trabalho tem como objetivo reunir, a partir de uma revisão de literatura, os principais fatores críticos para a implementação e uso do BSC, de forma a possivelmente auxiliar as organizações que utilizam ou pretendem implementar o BSC. Dois grupos de fatores críticos são identificados; o primeiro abrange aspectos gerais da organização, incluindo os processos organizacionais, cultura organizacional, existência de uma estratégia claramente definida e existência de sistemas de informação adequados. No segundo grupo encontram-se fatores relacionados especificamente ao processo de implementação e uso do BSC, reunindo a consciência da real finalidade do BSC e do esforço necessário para implementá-lo; liderança e apoio da Alta Administração, individualização do projeto; abrangência do projeto e uso de projeto piloto; elaboração dos indicadores; perfeccionismo e simplicidade; equipe de projeto; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os sistemas gerenciais.

Introdução

O *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta atualmente elevado nível de aplicação e importantes resultados tem sido atingidos pelas organizações que o utilizam. Por outro lado, há relatos de tentativas fracassadas de implementação do BSC, o que leva a crer que poderiam existir fatores críticos para que o BSC seja bem sucedido. Este trabalho teve por objetivo identificar, a partir de uma revisão de literatura, os principais fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*. A descrição de tais fatores críticos poderia ser útil para empresas que estão utilizando ou pretendem implantar o BSC, de forma a aumentar a probabilidade de sucesso da iniciativa. Fazer uma distinção entre fatores críticos e problemas foi visto como desnecessário neste trabalho, já que entende-se que os primeiros, quando tratados de forma incorreta ou desconsiderados, originam problemas que possivelmente impliquem no fracasso, enquanto que, se bem gerenciados, aumentariam as probabilidades de sucesso do BSC. O critério de seleção dos fatores elencados baseou-se no seu possível interesse para as organizações que utilizam ou pretendem utilizar o BSC, excluindo-se casos muito específicos e de pouca utilidade para comparações. Os fatores críticos semelhantes abordados por diferentes autores foram incluídos sob um mesmo título, enquanto que dois grandes grupos foram descritos, diferenciando-se quanto à sua natureza: fatores críticos organizacionais e fatores críticos especificamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC.

1 *Balanced Scorecard*

Desenvolvido pelo professor de *Harvard* Robert Kaplan e pelo Executivo David Norton, o *Balanced Scorecard* foi inicialmente definido como um “conjunto de indicadores que oferecem à alta gerência uma rápida porém ampla visão do negócio” (Kaplan e Norton, 1992:71), incluindo indicadores de desempenho financeiro e não financeiro em quatro perspectivas (inovação e aprendizado, processos internos, clientes e finanças). Posteriormente, a experiência de implementação do BSC em diversas empresas levou Kaplan e Norton a

ampliar seu escopo de atuação ao de sistema de gestão estratégica, incluindo quatro processos fundamentais: traduzir a estratégia (tornando-a explícita por meio das inter-relações entre os indicadores de desempenho, representadas graficamente no mapa da estratégia); comunicar e associar (disseminando a estratégia pela organização e incentivando seu desempenho global); planejamento de negócios (integrando a estratégia ao processo orçamentário) e *feedback* e aprendizado (reavaliando e aprimorando as hipóteses estratégicas). Finalmente, a partir de pesquisas sobre implementações bem sucedidas do BSC, Kaplan e Norton (2001) descrevem cinco princípios das suas usuárias de sucesso ou “Organizações Orientadas para a Estratégia”, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A adequação do termo sistema de gestão estratégica tem sido muito discutida, tal como descrito em Costa (2002), e sua análise escaparia ao escopo deste trabalho. O BSC será aqui considerado como uma ferramenta gerencial para implementar e aprimorar a estratégia organizacional.

O nível de aplicação do BSC é atualmente significativo, tal como confirmado por vários estudos, dentre os quais uma pesquisa realizada por Maisel (1999), com 1910 empresas americanas, indicando que 43 % destas declaravam utilizar o BSC; outro estudo de 1999 de *Bain & Company* relatou que 55% das empresas americanas pesquisadas e 45% das européias afirmavam utilizar o BSC (Kaplan e Norton, 1999:1).

Resultados importantes vem sendo alcançados pelas usuárias do BSC, embora em muitos casos a sua implementação não ocorra de forma bem sucedida, tal como defendido por Lewy (apud McCunn, 1998), afirmando que 70% das implementações do BSC falham. Diversos trabalhos, incluindo *surveys*, estudos de caso, *papers* teóricos e entrevistas de executivos que lideraram a implementação do BSC têm sido publicados nos últimos anos. A presente revisão de literatura, abrangendo trinta destes trabalhos, permitiu identificar quatorze fatores críticos principais, divididos em dois grandes grupos: fatores organizacionais (relativos à características gerais da organização) e fatores relacionados especificamente ao processo de implementação e uso do BSC.

2 Fatores organizacionais

Diversos fatores relacionados a aspectos gerais da organização, na forma em que se apresentam antes da iniciativa do BSC, mostram-se críticos para a sua implementação e uso, dentre os quais destacam-se os processos e a cultura organizacional, a presença de uma estratégia claramente definida e a existência de sistemas de informação adequados. Estes fatores serão brevemente discutidos a seguir.

2.1 Processos Organizacionais

Pesquisa realizada pela *Renaissance Worldwide* (1998) em 200 empresas, de mais de 20 países, com iniciativas para a melhoria de suas habilidades de gerenciamento estratégico, indicou que um dos principais obstáculos enfrentados foi a resistência dos processos gerenciais existentes, citada por 55% dos respondentes.

Já o professor de Administração de *Harvard* Michael Beer (1999:8) identificou, a partir de um estudo com equipes da alta gerência de doze companhias, “assassinos silenciosos”, que podem minar os esforços de mudança tais como o BSC. Conclui que antes de que qualquer iniciativa estratégica seja implementada eficazmente, as diversas capacidades organizacionais – coordenação, comprometimento e competência – devem estar atuando. Estas capacidades são conseqüências de uma variedade de fatores tais como o ambiente e a estratégia, processos gerenciais, princípios e cultura, comportamento do líder e da equipe da

alta gerência, sistema de recursos humanos e sistema de trabalho. Dentre os “assassinos silenciosos”, Beer destaca uma equipe de alta gerência ineficaz; coordenação pobre entre funções, negócios, ou regiões geográficas; e comunicação vertical deficiente, quando não há a possibilidade de comunicar-se abertamente com a alta gerência sem gerar uma resposta defensiva e, como consequência, a equipe da alta gerência nunca é confrontada com a forma como seu comportamento pode estar causando problemas (Beer, 1999).

Os aspectos relacionados aos processos organizacionais são ainda enfatizados por Kaplan e Norton (1999), defendendo que equívocos de projeto do BSC podem ser sanados facilmente uma vez detectados, enquanto outros podem dificultar de forma mais incisiva sua eficaz aplicação: “um projeto pobre do BSC não é uma ameaça fundamental para o sucesso de sua implementação, mas um processo organizacional inadequado é” (Kaplan, 1999:14).

Torna-se relevante então, compreender que o BSC não consiste em uma panacéia, um sistema de gestão que por si só assegure o bom desempenho da organização, mas em uma ferramenta, que, em conjunto com processos organizacionais eficazes (incluindo coordenação, processos gerenciais e comunicação, dentre outros) pode levar as empresas a melhores resultados.

2.1.1 Cultura Organizacional

A importância da cultura organizacional é enfatizada por Ray Bell, diretor de excelência organizacional da *British Telecommunications*, usuária do BSC: “a cultura é crítica. De fato, eu faria da cultura a quinta perspectiva do BSC. O *scorecard* ou qualquer metodologia de gestão do desempenho tem que trabalhar com os valores fundamentais da organização ou irá falhar” (Bell apud Creelman, 2000:11). O vice presidente da *DuPont*, Craig Naylor, também coloca a questão cultural como um dos principais obstáculos enfrentados na implementação do BSC: “uma grande parte da (dificuldade) foi a história e cultura de nossa organização. A *DuPont* tem um enfoque bastante tradicional quanto à administração” (Naylor apud Gifford, 2000:12).

A resistência à mudança é destacada por Stivers e Joyce (2000:28) que, baseados em sua experiência e em uma revisão de literatura, afirmam que, se a cultura organizacional é de aceitação de mudanças e encorajamento da inovação, a resistência ao BSC pode não ser uma barreira importante. Por outro lado, lembram que a gestão do desempenho força os indivíduos a serem mais responsabilizáveis por suas ações, o que potencialmente pode ser ameaçador mesmo em culturas organizacionais favoráveis a mudanças.

A cultura de não compartilhamento de informações mostra-se como um obstáculo crítico, exemplificado por Gerry Isom, presidente da *CIGNA Property and Casualty*, usuária do BSC:

O maior obstáculo que tivemos que superar, foi que de repente, o que uma pessoa sabe sobre o seu negócio vai ser conhecido por muitos... As pessoas têm tido que aprender por sua própria experiência que fornecer informações que podem indicar baixo desempenho não significa que serão automaticamente criticadas ou punidas. Em vez disso, haverá perguntas buscando esclarecimento ou sugestões construtivas para melhoria (Isom, 1999:12).

O vice presidente da AT&T Canadá, também usuária do *Balanced Scorecard*, corrobora esta perspectiva a partir de sua experiência no processo de implementação:

A equipe de liderança foi amplamente reconstruída durante as primeiras etapas da transformação. Houve muitas saídas nos níveis mais elevados. Alguns dos gerentes acharam difícil adaptar-se a uma nova filosofia de gestão que enfatizava o compartilhamento de informação e poder. (Disenza, 2000:9).

No que se refere às culturas nacionais, Kaplan e Norton (2001:387) afirmam que o

BSC tem se adaptado bem a diferentes culturas em todo o mundo, exigindo apenas alguma maturidade e sofisticação gerencial, estilo de gestão participativo e não autoritário. Isto sugere ser a cultura organizacional, mais do que a do país em que a empresa opera um fator crítico. Por outro lado, Iglesias e Teixeira (2002), a partir de uma pesquisa descritiva com uma amostra não probabilística de 184 executivos de empresas de pequeno, médio e grande porte no Estado de São Paulo, concluíram que os executivos da amostra apresentavam uma predisposição para adotar o BSC, adaptando-o porém ao “Estilo Brasileiro de Administrar”, tal como descrito por Barros e Prates (1996).

Uma vez mais, vislumbra-se que o BSC não atua isoladamente, sendo afetado pela cultura organizacional e favorecido por uma cultura favorável à mudança e ao compartilhamento de informações, assim como por um estilo de gestão participativo. Mais além, é fundamental considerar os valores organizacionais básicos ao levar adiante a iniciativa de implantação do BSC.

2.1.2 Estratégia

A partir de uma pesquisa em sete empresas européias usuárias do BSC, Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998) elaboraram os “Dez Mandamentos da Implementação do *Balanced Scorecard*”, que estariam indissociavelmente vinculados ao seu sucesso. Dentre estes dez mandamentos, incluem assegurar-se de que os objetivos estratégicos estejam estabelecidos antes de que o BSC seja implementado, pois ao formular a estratégia durante o processo, o BSC poderá guiar o comportamento errado. Já um dos “assassinos silenciosos”, que minam os esforços de implementação da estratégia, identificados por Beer (1999:8) em seu estudo já citado, é uma estratégia obscura com prioridades em conflito. Dentre os fatores que caracterizam a implementação bem sucedida do BSC, Olve, Roy e Wetter (2001:337) sugerem que seja baseada na estratégia da companhia, ou seja, que antes da implementação do BSC a estratégia da companhia seja desdobrada em medidas e objetivos consistentes.

Numa perspectiva mais otimista, Kaplan e Norton (2001:389) afirmam que o BSC é, em termos estritos, um instrumento para a implementação da estratégia. A existência de uma estratégia explícita, compreendida e compartilhada, antes da implementação do BSC, reduziria o tempo necessário para a sua elaboração. Defendem porém, que seria possível utilizar o processo de construção do *scorecard* simultaneamente com a formulação da estratégia. Em alguns casos citados por Kaplan e Norton (2000), a estratégia, sobre a qual os executivos acreditavam haver consenso, era na verdade vista de forma diferente por cada componente da equipe, o que foi percebido durante a elaboração do BSC. Neste sentido, Brown, Bush e Norberg (2001) propõe o BSC SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) como ferramenta para a formulação da estratégia na estrutura das perspectivas do BSC.

Há uma incisiva polêmica sobre a importância de uma estratégia definida antes do início da implementação do BSC. Alguns autores defendem que formular a estratégia concomitantemente com a sua implementação por meio do BSC pode ser um problema, enquanto outros afirmam que a formulação e implementação conjuntas seriam apenas mais lentas.

2.1.3 Sistemas de Informação

Dentre os riscos potenciais na aplicação do BSC, Rousseau e Rousseau (2000), incluem a ausência de um sistema de informações amplo para gestão do desempenho, o que é apoiado por uma pesquisa realizada em 200 empresas com iniciativas para a melhoria de suas habilidades de gerenciamento estratégico, pela *Renaissance Worldwide* (1998), indicando que um dos principais obstáculos enfrentados foi o apoio e integração tecnológica, citado por 35%

das respondentes. Constatação semelhante foi obtida por um estudo da consultoria *Towers Perrin*, em 1996, com 60 empresas usuárias do BSC, que destacou como um dos mais importantes problemas durante sua implementação a exigência de um sistema de informações altamente desenvolvido (Ittner e Larcker, 1998:222). O sistema de informações é também destacado como fator crítico por Olve, Roy e Wetter (2001:340), como meio para disponibilizar de forma mais ágil uma visão abrangente dos indicadores.

A comunicação e disseminação dos indicadores mostra-se dependente de forma significativa da eficácia dos sistemas de informação que, em geral, apresentam limitações quanto aos indicadores de desempenho não financeiro do BSC. Desta forma, os sistemas de informação tornam-se um fator crítico importante a ser considerado.

2.2 Fatores especificamente relacionados a Implementação e Uso do BSC

Na implementação do BSC apresentam-se os desafios do seu projeto, a escolha dos indicadores e sua operacionalização, assim como a determinação das hipóteses de causa e efeito. Mais além, destaca-se a composição da equipe de projeto e o processo de liderança, em que a Alta Administração tem papel fundamental. O uso posterior do BSC oferece também dificuldades semelhantes. Distinguir a implementação do uso do BSC mostra-se difícil, dada a sua característica cíclica, de constante reavaliação e aprimoramento, embora possivelmente a resistência à mudança seja mais incisiva durante a implementação. Neste trabalho não foi possível, porém, diferenciar claramente os fatores críticos da implementação e do uso, razão pela qual são apresentados conjuntamente.

2.2.1 Consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário

Um programa de BSC de sucesso começa, segundo Kaplan (2000:1), com o reconhecimento de que não trata-se um projeto de mensuração e sim de mudança. É fundamental distinguir um BSC de outros tipo de iniciativas mais restritas de modificação do sistema de medição de desempenho, tal como a mera inclusão de indicadores não financeiros.

Embora haja um grande número de empresas afirmando utilizar o BSC, a concepção do termo é, em muitos casos, equivocada. Pesquisa realizada pelo *Hackett Group* em 2000 (apud Norton, 2000:13) identificou que a metade das companhias estudadas afirmava utilizar o BSC, enquanto para a maioria destas, quase 75% dos indicadores ainda eram financeiros, muito próximo ao valor das empresas restantes, de 82%. A situação do BSC como moda gerencial, análoga a termos como reengenharia, *empowerment* e organizações que aprendem, é abordada por Norton (2000:13), afirmando que grande parte das empresas que dizem utilizar o BSC não conhecem seu significado, o que pode levar ao descrédito do conceito.

Referindo-se aos serviços financeiros, Rousseau e Rousseau (2000) identificam sete riscos potenciais para a aplicação do *Balanced Scorecard*, destacando, dentre as suas aplicações limitadas, a mera realização de uma reengenharia do processo de relato de desempenho. Defendem que cada indicador necessita não apenas ser relatado mas devem ser estabelecidas metas e realizadas ações para atingi-las, com uma incisiva liderança. Mais além, o uso do BSC para obter controle extra de cima para baixo pode levar as pessoas a se rebelarem, tal como defendido por Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35), enfatizando ainda que o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado para apoiar o alcance de objetivos estratégicos, como um veículo ideal para disseminar a estratégia corporativa para os níveis hierárquicos inferiores da organização.

Responsável pela implementação do BSC na AT&T Canada, *Equifax* U.K. e *Regulatory DataCorp International*, obtendo em todas significativos resultados, Catucci (2003) enfatiza que se deve olhar acima dos números, lembrando que o BSC é mais do que

uma ferramenta de mensuração. Sugere que se reconheça o poder deste processo: compartilhar o tipo certo de informação, educar, inspirar e trabalhar como uma equipe; focalizar as pessoas nas áreas importantes e capacitá-las a juntar os pontos. Conclui que se implementado de forma adequada, o BSC pode se tornar um catalisador para uma transformação cultural.

O BSC também não consiste em uma solução milagrosa para empresas em crise. Diversas organizações o utilizaram em situações financeiras difíceis, embora seus melhores resultados possam ser sentidos em momentos de crescimento.

O momento mais adequado para converter-se em organização orientada para a estratégia é quando a empresa ou divisão ainda não apresenta as dificuldades financeiras experimentadas pela Mobil, CIGNA, AT&T Canada e Zeneca AG. Em termos ideais, o *Balanced Scorecard* deve ser adotado pelas organizações prestes a embarcar numa estratégia de crescimento agressiva – de modo a orientar a jornada, desenvolver o sistema gerencial para o crescimento rápido e alinhar os atuais e novos empregados com a estratégia para o desenvolvimento, retenção e aprofundamento de relacionamentos profundos com os clientes almejados (Kaplan e Norton, 2001:33).

Por outro lado, uma pesquisa realizada pela consultoria *Towers Perrin* em 1996 (apud Ittner e Larcker, 1998:222) com 60 empresas usuárias do BSC indicou como um dos principais problemas durante a implementação o tempo e custo envolvidos. Como parte de seus “Dez Mandamentos”, Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35) citam não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação no uso do BSC, assim como a carga administrativa extra e os custos de seu relato periódico.

A partir dos “Dez mandamentos” propostos por Lewy e Du Mee, em especial das dificuldades sugeridas quanto ao esforço necessário para a implementação do BSC, McCunn (1998) propõe o décimo primeiro mandamento: “Não comece a implementação do *Balanced Scorecard* a menos que você saiba o quer alcançar com isso” (McCunn, 1998:36). Destaca desta forma a importância de ter em mente de forma clara o objetivo do BSC, não para apenas considerar alguns indicadores não financeiros ou adotar a “última moda”.

O conceito do BSC é abrangente e profundo, exigindo um esforço significativo para que seu uso atinja resultados satisfatórios. A decisão de implementá-lo deve fundamentar-se no conhecimento adequado de seus princípios e na clareza quanto a sua coerência com os objetivos almejados pela organização por seu intermédio.

2.2.2 Liderança e apoio da Alta Administração

O senso de propriedade e ativo envolvimento da equipe executiva são considerados por Kaplan (2000:1) como as condições isoladas mais importantes para a criação com sucesso de uma Organização Orientada para a Estratégia. Dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, Kaplan (1999) destaca a falta de comprometimento da alta gerência, a única que tem o poder de fazer as escolhas necessárias para sua efetiva utilização. Tal perspectiva é confirmada por Beer (1999:8), que inclui dentre os “assassinos silenciosos” um líder excessivamente diretivo ou liberal, assim como a liderança e talento administrativo inadequados e desenvolvimento insuficiente de tais talentos na organização. A pesquisa já citada da *Renaissance Worldwide* (1998), abrangendo 200 empresas, também corrobora esta afirmação, ao indicar que, dentre os principais obstáculos para a melhoria de suas habilidades de gerenciamento estratégico, incluía-se a compreensão do impacto do projeto no papel da liderança dentro da organização (33%) e como um dos principais fatores críticos de sucesso para a iniciativa, a liderança e apoio executivo (81%).

Dentre os pontos fundamentais para o sucesso do BSC, Catucci (2003) recomenda: assumir a liderança pessoal, não delegando a propriedade geral do BSC; integrar o *scorecard*

no sistema de liderança, argumentando que o BSC não é uma panacéia; sendo necessário que o executivo principal seja consistente, focalizado, disciplinado e que “mostre a cara”, “Estar lá é uma grande declaração de que o executivo principal é o líder” (Catucci, 2003:13). Por outro lado, Catucci recomenda que o executivo principal seja implacável em relação à implementação, preparando-se para os indivíduos resistentes à mudança. Pensar em uma lista das objeções mais comuns ao BSC e armar-se com contra-argumentos, são também sugestões oferecidas por Catucci.

Começar por cima é também citado como fundamental por Stivers e Joyce (2000:28), afirmando que o desenvolvimento de um sistema de gestão do desempenho não é trabalho para a média gerência, mas para a alta administração. Dentre os riscos potenciais para a aplicação do *Balanced Scorecard*, Rousseau e Rousseau (2000), incluem o desenvolvimento do BSC liderado por pessoal de Tecnologia da Informação, afirmando que, embora um eficiente sistema de informações seja imprescindível, a elaboração do BSC é atribuição da alta gerência e seu ativo envolvimento é fundamental. Amparando esta posição, Paladino (2000) destaca, como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico, um projeto do BSC que não é liderado por uma equipe executiva *senior*, tornando-se atribuição da média gerência.

Stewart Bryan, executivo principal da *Media General*, conglomerado de comunicações sediado na Virgínia, e líder da implementação do BSC na organização também destaca o papel de liderança da alta administração:

Independentemente do tamanho da equipe de implementação (nós tínhamos seis pessoas de uma seção transversal de nossa área de mídia e negócios), é importante manter um contato próximo com os líderes executivos... Não deveria tornar-se mais uma coisa a fazer, isso mata o envolvimento dos já ocupados chefes de departamento (Bryan apud Hunt 2003:10).

Os “Dez Mandamentos” de Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35) também enfatizam do papel da Alta Administração, incluindo garantir que alguém da diretoria (não-financeira) apoie o BSC e que os gerentes de linha relevantes estejam comprometidos com o projeto, já que este é muito grande para ser relegado a outra condição que a de prioridade de alto nível. Na categoria de fatores críticos, Olve, Roy e Wetter (2001:334) sugerem o apoio e participação da alta administração, que deve fornecer os recursos necessários (tempo e treinamento) e participar ativamente do processo de forma a criar um entusiasmo real, além de dar ao BSC prioridade, sendo que sua finalidade e importância devem ser claramente explicitadas de forma que este não seja visto como mais um “programa do mês”. Este último ponto é também citado por Donato (2001:8) que destaca como principal desafio na implementação do BSC na *Reuters America* ter de convencer as pessoas de que não era mais um projeto passageiro de “moda do mês”.

Talvez um dos mais claros e incisivos exemplos de apoio e comprometimento da alta administração mostre-se em momentos de adversidade, tal como exemplificado de forma contundente por Bob McCool, executivo principal da Mobil NAM&R, em uma reunião com gerentes:

Pelo que vejo, tivemos um bom trimestre, embora os resultados financeiros tenham sido decepcionantes. Os maus resultados foram provocados por um inverno anormalmente quente, que deprimiu as vendas de gás natural e de óleo para aquecimento doméstico. Como vocês sabem, este é também o primeiro trimestre em que estamos operando com o *Balanced Scorecard*; assim, consigo analisar o desempenho ao longo de um amplo conjunto de indicadores. As fatias de mercado em nossos principais segmentos de clientes aumentaram. As despesas operacionais com o refino estão mais baixas. E os resultados de nossa pesquisa sobre a satisfação dos empregados melhoraram. Em todas as áreas sob controle, movimentamos a agulha na direção

certa. De fato tivemos um trimestre muito positivo. Continuem assim. (McCool apud Kaplan e Norton, 2001:70).

Em termos gerais pode-se afirmar que, como iniciativa de cunho estratégico, o BSC depende fundamentalmente da Alta Administração, tanto pelo seu conhecimento como capacidade de liderança, quebra da resistência e priorização do projeto.

2.2.3 Equipe de projeto

Dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, Kaplan (1999) cita a tentativa de um membro da alta administração de construir o BSC sozinho, já que sem o envolvimento de toda a alta gerência, as mudanças não se concretizariam. A composição limitada da equipe de projeto do BSC também é destacada por Paladino (2000) como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico. Já Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que, para que o quadro oferecido pelo BSC seja mais amplo, diferentes áreas da organização devem estar presentes na equipe de projeto, que na experiência de Olve, Roy e Wetter (2001) possuíam de 4 a 15 pessoas, sendo recomendável evitar grupos muito grandes que prejudiquem a liberdade e eficiência ou grupos pequenos demais que impeçam uma representação mais completa da organização.

A formação de um grupo central de líderes é também destacada por Catucci (2003), que sugere inicialmente a busca de voluntários e que sejam inclusos na equipe principal diversos grupos de líderes das diferentes áreas da organização. Enfatiza ainda a importância de educar os membros da equipe e compartilhar a visão, discutindo os objetivos estratégicos da organização. Recomenda que o executivo principal explique à equipe a razão da adoção do *scorecard*, comunique suas expectativas, forneça e obtenha *feedback*. Catucci defende ainda que seja elaborado um memorando em termos simples e da perspectiva pessoal do executivo principal, indicando o que é o BSC e o que ele pode fazer pela organização e que sejam estabelecidas expectativas sobre o papel de cada membro da equipe na iniciativa relacionada ao BSC.

Um dos princípios da organização orientada para a estratégia é o de alinhar a organização à estratégia, eliminando as “torres de marfim” funcionais, para o que é fundamental uma equipe de projeto representativa de diferentes áreas.

2.2.4 Individualização do Projeto

Stivers e Joyce (2000:28), baseados em sua experiência e em uma revisão de literatura citam como uma das importantes lições para a implementação de um sistema de gestão do desempenho balanceado a obtenção dos indicadores corretos; defendem ainda que o sistema de gestão de desempenho seja individualizado para cada organização, sendo que a adoção de um modelo genérico não apresentaria resultados. Já Rousseau e Rousseau (2000) incluem, dentre os riscos potenciais para a aplicação do *Balanced Scorecard*, a “síndrome do equilíbrio ou melhor prática”, em que após identificar a ineficiência de seu sistema de medição de desempenho, a organização simplesmente acrescenta indicadores não financeiros, sem o necessário foco estratégico, ou copia um modelo de BSC de outra empresa do setor.

Baseando-se em resultados preliminares de uma pesquisa realizada na *Brigham Young University*, Barlas (2001:19) conclui que uma das razões pelas quais as companhias não alcançam os melhores resultados com o BSC é a tendência natural da gerência de focalizar as similaridades dos diversos BSC mais do que suas diferenças. Neste estudo preliminar, divisões separadas da mesma companhia apresentavam praticamente os mesmos indicadores de desempenho; ignorando os medidores específicos, diretamente ligados às estratégias individuais das divisões, o valor do BSC era reduzido. O foco em elementos de sucesso de outras empresas é também destacado por McCann (2000:37) como uma das falhas comuns na

elaboração do BSC. Como um de seus “Dez Mandamentos”, Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35) aconselham que não se tente padronizar o projeto.

Michael Porter lembra, ainda, que cada estratégia requer um conjunto distinto de medidas de desempenho, enfatizando a necessidade de customização do BSC, e recomenda “Pergunte-se: O meu *Balanced Scorecard* é diferente daquele do meu concorrente? Se ambos têm o mesmo *scorecard*, isto não é estratégia! Você caiu involuntariamente na competição operacional” (Porter, 2002:10).

Copiar o BSC de outra empresa ou aplicar um modelo padrão pode mostrar-se tentadoramente prático, porém cada estratégia organizacional possui características específicas e, conseqüentemente, requer um BSC individualizado.

2.2.5 Abrangência do Projeto e Projeto Piloto

A supra citada pesquisa realizada pela *Renaissance Worldwide* (1998) indicou como um dos principais fatores críticos de sucesso para a implementação de programas de gestão estratégica o escopo do projeto, citado por 42% dos respondentes. Já um levantamento realizado pela Internet no *website* do *Balanced Scorecard Collaborative*, obtendo mais de 300 respostas, identifica como uma das razões para que as organizações respondentes tenham tido sucesso em atingir o alinhamento organizacional o fato de 65% delas implementarem o BSC em diversas unidades de negócio (Downing, 2000).

A cobertura do projeto é também destacada por Olve, Roy e Wetter (2001) como fator crítico. Defendem porém, que iniciar o projeto com uma abrangência muito ampla pode levar à sobrecarga e poucos resultados; afirmam que algumas empresas utilizam projetos-piloto em uma subsidiária ou departamento, o que pode também ser fonte de um importante aprendizado, além de apoiar a conquista da confiança dos empregados. O uso de um projeto-piloto como fator positivo é confirmado por Stivers e Joyce (2000:28), defendendo que este permite à equipe de implementação desenvolver as habilidades necessárias e um modelo para a organização. Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35) também recomendam sua utilização argumentando que oferece valiosas lições e evita riscos, sugerindo a realização de uma “entrevista de entrada” para cada unidade de negócios antes de implementar o BSC, o que minimizaria o risco de prosseguir em circunstâncias desfavoráveis e permitiria individualizar o projeto para que se adapte às necessidades da organização.

Para que o BSC cumpra totalmente com sua finalidade, deve ser implementado de forma ampla pela organização. Iniciar por um projeto-piloto, porém, pode oferecer um importante aprendizado e evitar sobrecargas.

2.2.6 Elaboração dos indicadores

A pesquisa já citada da consultoria *Towers Perrin* (apud Ittner e Larcker, 1998:222) com 60 empresas usuárias do BSC, indicou como um dos principais problemas durante a implementação a dificuldade de avaliar a importância relativa dos indicadores; exigência de quantificação de dados qualitativos e um grande número de indicadores que diluem o impacto global.

Uma discussão incisiva sobre a elaboração dos indicadores do BSC é realizada por Schneiderman (1999:7), que cita como algumas das principais razões de seu fracasso:

- ♣ a incorreta identificação de variáveis independentes como condutoras de desempenho primárias da satisfação dos *stakeholders*.
- ♣ Indicadores inadequadamente definidos. Schneiderman (1999) afirma que bons indicadores devem ser uma variável *proxy* confiável para a satisfação dos *stakeholders*;

orientados para fraquezas ou defeitos (com um objetivo ideal de zero) e simples e fáceis de compreender. Devem ainda possuir definições operacionais bem documentadas, não ambíguas, consistentes, apropriadamente suavizadas e mensuravelmente sólidas, oportunas e acessíveis para aqueles que podem fazer o melhor uso delas.

- ♣ interpretação incorreta do vínculo quantitativo entre os indicadores não financeiros e os resultados financeiros esperados. Correlação não implica em causalidade, variáveis ocultas e defasagens temporais podem explicar aparentes relações de causa e efeito.

Como fatores que caracterizam a implementação bem sucedida do BSC, Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que as medidas sejam definidas de maneira clara e consistente, devendo ser comparáveis e acessíveis e que sejam estabelecidas relações de causa e efeito e equilíbrio entre as medidas. Mesmo que não haja dados históricos para fundamentar as relações de causa e efeito, estas devem ser propostas como hipóteses, possivelmente com o auxílio de modelos e simulações. Destacam ainda a praticabilidade das medidas e medições, recomendando que devem ser desenvolvidos sistemas intuitivos e flexíveis, assim como procedimentos para medição (Olive, Roy e Wetter, 2001).

Já Kaplan (1999), cita como formas de um projeto inadequado do BSC o uso de poucos indicadores, o que leva a não alcançar um equilíbrio entre os resultados desejados e os condutores de desempenho destes resultados. Em outros casos, indicadores demais são utilizados, dando-se pouca atenção aos que são realmente relevantes; ou a empresa não consegue identificar os condutores adequados aos resultados desejados. Dentre as falhas comuns na elaboração do BSC, McCann (2000:37) destaca a concentração apenas em áreas de bom desempenho, evitando as problemáticas. A promoção da destruição do valor do acionista, enfatizando-se condutores de desempenho que terminam por apresentar resultados negativos sobre o valor ao acionista é apresentada como um importante risco por Rousseau e Rousseau (2000), referindo-se aos serviços financeiros.

Como recomendações para o desenvolvimento do BSC, Porter (2002:11) destaca aspectos do caráter estratégico dos indicadores:

- ♣ **Assegure-se que seu objetivo financeiro é o retorno sobre o investimento**, e não outro indicador menos consistente.
- ♣ **Sempre separe os indicadores de eficiência operacional dos indicadores estratégicos**: seja cauteloso com a satisfação do cliente, que é vista como algo universalmente bom pelo pensador operacional. Os estrategistas, porém, mantêm o foco em que consumidores e quais das suas necessidades irá satisfazer. Concentre-se nos seus processos específicos em lugar de fazer um *benchmarking* com outros na indústria. Destaque também os *trade-offs* realizados, o que está escolhendo não fazer e o que está fora dos limites.
- ♣ **Desenvolva indicadores que apoiem o conceito de “ajuste”**: mensure como as várias partes da sua cadeia de valor realmente se ajustam para levar a uma importante vantagem, mais do que usar um indicador processo a processo. Perceba que no BSC há uma hierarquia, com o objetivo final de retorno sobre o investimento (finanças), obtido de uma proposta de valor única (clientes), alcançada com um conjunto único de processos ou atividades (processos internos), com habilidade de manter a dianteira proporcionada pela inovação contínua (aprendizado e crescimento).

Obter dados para todos os indicadores incluídos no BSC não consiste em uma tarefa fácil. É comum, segundo Kaplan e Norton (2001:391), que, após o término do primeiro projeto do BSC muitos indicadores ainda não estejam prontos para a inclusão nos relatórios. Cita como exemplo o *Chemical Bank*, em que faltavam 33% dos indicadores, a *Mobil*, 25% e a *Reuters America*, 40%. Trata-se de um erro utilizar apenas indicadores para os quais se têm

dados. “Caso os indicadores ainda não existam, é provável que alguns processos gerenciais críticos não estejam sendo gerenciados... Nesses casos, recomendamos paciência e que se instituem novos processos para a obtenção das informações” (Kaplan e Norton, 2001:392).

A escolha dos indicadores a serem incluídos no BSC deve ocorrer em função de aspectos relevantes em termos estratégicos, evitando-se que o número de indicadores torne-se muito elevado e buscando sua adequada identificação, assim como a elaboração de hipóteses causais.

2.2.7 Perfeccionismo e simplicidade

Evitar a busca da complexidade ou luta pela perfeição é destacado como fator crítico por Lewy e Du Mee (apud McCunn, 1998:35), já que poderiam levar ao que denominam “paralisia por análise”. Esta perspectiva é corroborada por McCann (2000:37), que cita passar tempo demais tentando criar o BSC perfeito antes de implementá-lo como um erro comum.

Cattucci (2003) apresenta dez lições para a implementação do BSC elaboradas em anos de experiência no tema, dentre as quais inclui: “Resista ao desejo de perfeição, o atraso é seu inimigo. Implemente o BSC rapidamente. Entenda claramente que ele sempre será um trabalho em desenvolvimento” Cattucci (2003:14). Destaca ainda a importância de manter a simplicidade, evitando perder-se em detalhes. Defende o uso de sistemas simples tais como o de “semáforo”, que seriam tão úteis quanto um indicador mais preciso de desempenho. Já Rose Donato, diretora da *Reuters America* e participante ativa do processo de implementação do BSC também destaca a simplicidade do processo de forma a manter o foco. “Frequentemente, com a implementação de uma tecnologia de larga escala perdem-se de vista os pontos fundamentais – isto apenas acrescenta complexidade ao processo e torna muito mais difícil alcançar seus objetivos” (Donato, 2001:8).

Apesar da complexidade do conceito do BSC, é relevante manter em mente que sua elaboração consiste em um processo de constante aprimoramento, sendo prejudicial aplicar uma excessiva quantidade de tempo buscando o aperfeiçoamento do primeiro BSC antes de iniciar sua disseminação. Por outro lado, concentrar-se em seus princípios fundamentais, evitando perder-se em detalhes apresenta-se como um importante fator crítico para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*.

2.2.8 Comunicação e disseminação

Dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, Kaplan (1999) cita que as responsabilidades do BSC não desçam na hierarquia, já que o objetivo do BSC é disseminar-se pela organização, sendo refinado e adaptado a cada grupo. Analogamente, um dos riscos potenciais identificados por Rousseau e Rousseau (2000), é a “síndrome de brinquedos dos executivos”, em que o BSC restringe-se à alta gerência sem se propagar pela organização. Este ponto é enfatizado ainda por Paladino (2000) que destaca a limitação do BSC apenas para os olhos da gerência, e não compartilhado com todos os funcionários como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico.

Uma pesquisa realizada pelo *Balanced Scorecard Collaborative*, relatada por Downing (2000) cita o uso amplo do BSC na organização como uma das razões que permitiram o alinhamento organizacional. Nesta pesquisa, os resultados relativos ao BSC eram compartilhados com todos os funcionários em 40% das empresas, enquanto que apenas 11% compartilhavam os resultados somente com a equipe executiva.

O treinamento e informação são, para Olve, Roy e Wetter (2001: 341), fundamentais para o processo, podendo ser realizados por meio da *intranet*, manuais ou seminários, preferencialmente em grupos de 20 pessoas ou menos. Já Cattucci (2003), recomenda que o

BSC seja comunicado amplamente, divulgado para os funcionários, clientes, analistas e stakeholders em geral; ele deveria se tornar “contagioso”, tendo-se evidentemente o cuidado necessário com as informações confidenciais.

Por outro lado, além do compartilhamento das informações para os níveis hierárquicos inferiores, estes devem possuir indicadores próprios, diretamente relacionados ao BSC de alto nível. Dentre as principais razões do fracasso do BSC, Schneiderman (1999:7) cita a ausência de um sistema que quebre os objetivos de alto nível em objetivos menores. Esta dificuldade é confirmada por uma pesquisa realizada pela consultoria *Towers Perrin* em 1996, que indicou como um dos principais problemas durante a implementação do BSC a dificuldade de decompor os objetivos para os níveis hierárquicos inferiores da organização (Ittner e Larcker, 1998:222).

Já a consistência dos objetivos das unidades de negócios e pessoais com a estratégia é citada com destaque por Stivers e Joyce (2000:28). O *scorecard* do funcionário é, segundo Davis (1996:18) uma ligação vital que para que ocorra a tradução do BSC corporativo e divisional em indicadores sobre os quais os empregados possam agir. Como recomendações gerais para a elaboração do *scorecard* dos empregados, sugere que esteja integrado com o BSC da planta, divisional e corporativo, o que mantém o foco da organização. Os empregados de nível hierárquico inferior deveriam ser envolvidos no desenvolvimento dos indicadores. Se a planta for sindicalizada, os representantes do sindicato deveriam ser incluídos nas primeiras discussões sobre o sistema de mensuração de desempenho. Os indicadores selecionados deveriam ser oportunos, oferecendo informações em tempo real e focalizando aspectos críticos do desempenho. Se novos indicadores fossem acrescentados, estes deveriam ser balanceados com as outras perspectivas do BSC (Davis, 1996).

Já a forma de estabelecimento de metas para os indicadores nos diferentes níveis hierárquicos, de forma a incentivar a melhoria contínua, é citada como fator crítico por Olve, Roy e Wetter (2001:338) e também por Schneiderman (1999:7) que destaca como um dos problemas o caso em que os objetivos de melhoria são negociados baseando-se em exigências dos *stakeholders*, mais do que fundamentados nos limites fundamentais dos processos e suas capacidades de melhoria; propõe ainda o método da meia vida (o tempo necessário para que um indicador (de defeitos, por exemplo) reduza seu valor à metade) como forma de incentivar o aprimoramento contínuo.

A disseminação dos conceitos e indicadores do *Balanced Scorecard* para todos os níveis hierárquicos da organização, assim como a quebra dos objetivos para os funcionários operacionais e sua participação no processo, mostram-se como fatores críticos relevantes para a implementação e uso do BSC.

2.2.9 Dinâmica da aplicação do BSC

Uma das razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico citadas por Paladino (2000) refere-se à introdução do BSC e as reuniões gerenciais nele focalizadas serem atrasadas devido a iniciativas, metas ou indicadores ausentes. Neste sentido, Catucci (2003), recomenda que o executivo principal orquestre a dinâmica das reuniões relacionadas ao BSC: traga os convidados; estabeleça e observe rigorosamente as diretrizes das reuniões; acima de tudo, não “atire no mensageiro”, encoraje as pessoas a serem sinceras e a não disfarçar um desempenho insatisfatório. Catucci sugere ainda, que se faça o BSC relevante para o dia a dia da organização; que as reuniões sejam divertidas e utilizadas para fornecer informações oportunas, outro incentivo para aumentar o nível de participação.

Não fechar o circuito de aprendizado estratégico é citado por Paladino (2000) como um dos motivos que podem levar a organização a perder o alinhamento estratégico. Afirma

ainda que a administração deve incorporar mudanças na estratégia ou resultados de desempenho em mapas da estratégia, indicadores, metas e iniciativas atualizadas, de forma que a organização possua um circuito contínuo de aprendizado. Ponto análogo é enfatizado por Olve, Roy e Wetter (2001:341), que sugerem o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem, com análise da conquista dos objetivos, concluindo o que está sendo feito de forma adequada e identificando-se o que precisa ser melhorado. Recomendamos ainda seguir o conceito do BSC, sendo que as hipóteses estratégicas devem ser revistas, ao menos uma vez ao ano, ou até de forma trimestral ou mensal. Já Stivers e Joyce (2000:28) citam como importante lição para a implementação de um sistema de gestão do desempenho balanceado a sua natureza dinâmica, como ferramenta comportamental, devendo ser revisto e atualizado sempre que a empresa enfrenta novos desafios, introduz novos programas de intervenção ou modifica sua estratégia.

Para que o BSC possa apresentar resultados, deve implicar em ações efetivas que aproximem a organização das metas estabelecidas para os seus indicadores de desempenho. Neste sentido, a inexistência de programas de melhoria específicos para os indicadores do BSC é destacada por Kaplan (1999) como um dos motivos para o fracasso do BSC, assim como por Schneiderman (1999:7) que enfatiza a importância de um bom sistema de melhoria baseado no método científico.

Os princípios da organização orientada para a estratégia devem ser efetivamente incorporados nas ações gerenciais incentivando-se a comunicação sem defensividade, reavaliando periodicamente a estratégia e implementando programas de melhoria vinculados aos indicadores do BSC.

2.2.10 Integração com os processos gerenciais

Dentre os riscos potenciais para a aplicação do *Balanced Scorecard*, Rousseau e Rousseau (2000) citam a inexistência de vinculação aos processos de recursos humanos. Nos piores casos, podem existir conflitos entre os objetivos incentivados pelo sistema de remuneração e pelo BSC. Defendem que a gestão do desempenho não leva a obter o que se mede, mas a obter-se o que se recompensa e desenvolve. Nesta linha, Stivers e Joyce (2000:28) destacam a importância do comprometimento, sendo que o alinhamento dos indivíduos pode ser atingido vinculando-se o sistema de incentivos ao de gestão do desempenho. A adaptação ao BSC dos sistemas de controle existentes, tais como orçamentos, relatórios e sistemas de incentivo é enfatizada também por Olve, Roy e Wetter (2001:339) como fator crítico.

Conclusões

A partir de uma revisão de literatura foi possível identificar quatorze fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*, divididos em dois grupos: Fatores Organizacionais (tal como se apresentavam antes da iniciativa do BSC, abrangendo processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação) e Fatores diretamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC (incluindo consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração, equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais).

A eficácia dos processos organizacionais mostra-se fundamental, já que o BSC não consiste em uma panacéia, mas em uma ferramenta, que, em conjunto com processos organizacionais eficazes pode levar as empresas a um desempenho superior. Já a cultura organizacional apresenta-se como importante fator crítico, em especial no que se refere ao

compartilhamento de informações e atitude em relação à mudança, assim como na consideração dos valores organizacionais.

Quanto à existência prévia de uma estratégia clara, esta catalisa o processo de implementação, enquanto sua formulação simultânea com o desenvolvimento do BSC torna, ao menos, o processo mais lento. Por outro lado, para que as informações e indicadores possam ser eficazmente disseminados pela organização, a existência de um adequado sistema de informações, abrangendo indicadores não financeiros, torna-se um importante fator crítico.

Antes de iniciar a implementação, a consciência da real finalidade e esforço necessário para o uso do BSC mostra-se fundamental, já que ele não se restringe à mera inclusão de indicadores não financeiros no atual sistema de mensuração de desempenho, em mais um instrumento de controle ou ainda numa solução desesperada para organizações em crise financeira. Trata-se de uma ferramenta gerencial cuja aplicação adequada implica em mudanças profundas e esforço significativo. Ter clara consciência do que se busca com o BSC é necessário, sendo que se o objetivo da organização apresenta-se mais limitado do que o proposto pelo BSC, outros programas de mensuração de desempenho, menos complexos, podem apresentar relação custo/benefício mais positiva. Já o apoio e ativo envolvimento da Alta Administração mostra-se como o fator crítico mais enfatizado na literatura, fundamental na medida em que a Alta Administração é a única que tem o conhecimento e poder para levar adiante o BSC, e também para dar a ele a prioridade necessária, disseminar a relevância de suas implicações e enfrentar as resistências, evitando que seja visto como mais um “programa do mês”. Quanto à equipe de projeto, deve incluir representantes de todas as áreas da empresa, de forma a impedir que o BSC focalize-se em apenas uma delas, embora seja também necessário evitar equipes excessivamente numerosas. A interação, compartilhamento da visão e discussão da estratégia entre os membros da equipe de projeto e destes com o executivo principal são também de grande relevância.

Um dos pontos centrais no projeto do BSC é a sua adaptação às características específicas da estratégia de cada organização, sendo um erro comum o uso de um BSC “genérico” ou a cópia do BSC de outra empresa. Na elaboração dos indicadores do BSC, todos devem representar elementos estrategicamente relevantes para a organização, devendo ser definidos de forma clara e consistente. O inter-relacionamento estratégico entre os indicadores deve ser enfatizado, e relações de causa e efeito devem ser propostas como hipóteses. Mais além, um dos principais erros na elaboração do BSC consiste em incluir apenas indicadores para os quais se possui dados. Por outro lado, o *Balanced Scorecard* deve ser, uma vez implementado, constantemente avaliado e modificado, sendo prejudicial gastar demasiado tempo buscando a perfeição antes de iniciar seu uso.

O estabelecimento de metas alinhadas com o BSC para os indivíduos consiste em um importante desafio, sendo recomendável envolver as pessoas de nível hierárquico inferior na elaboração dos seus indicadores. As metas devem ser estabelecidas com base nas capacidades de melhoria dos processos e não em negociações fundamentadas em exigências dos *stakeholders*, que podem ser discrepantes das reais possibilidades dos processos. A disseminação do *Balanced Scorecard* pelos diversos níveis hierárquicos da organização é básica para atingir o princípio de “tornar a estratégia tarefa de todos”; restringir de alguma forma o BSC à alta gerência apresenta-se como um grave erro. Para que o BSC apresente efetivamente seus melhores resultados, é imprescindível que as ações gerenciais sejam coerentes com os princípios da Organização Orientada para a Estratégia. Desta forma, a comunicação deve ser incentivada, mesmo quando trate-se de informar um desempenho inferior ao esperado; as hipóteses estratégicas devem ser testadas de forma que ocorra o *feedback* e aprendizado, fechando-se o ciclo dos processos do BSC. E, principalmente, programas de melhorias específicos para os indicadores do BSC devem ser estabelecidos, para

que este não se restrinja à mensuração do desempenho e possa tornar-se um programa de real mudança. Finalmente, a integração do BSC com os processos gerenciais, destacando-se o orçamento e remuneração, mostra-se relevante para que os objetivos representados no BSC sejam reforçados.

Referências Bibliográficas

AT&T Canada: A New Strategic Governance System Quadruples Market Value. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.1, p.5-8, jan./fev. 2000.

BARLAS, Stephen et alli. How to make your scorecard effective. **Strategic Finance**, Montvale, v.82, n.12, p. 19-20, jun. 2001.

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BEER, Michael. Organizational Fitness: The Context for Successful Balanced Scorecard Programs. **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p.7-9, set./out. 1999.

BROWN, Terry; BUSH, Patricia; NORBERG, Lennart. Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT. **Balanced Scorecard Report**, maio/jun. 2001.

CATUCCI, Bill. Ten Lessons for Implementing the Balanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**, v.5, n.1, p.13-14, jan-fev 2003.

CIGNA P&C: A Turnaround Vision: Moving from the Bottom to the Top. **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p 10-11, set./out. 1999.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: Um Estudo Sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA, Universidade de São Paulo, 2001.

CREELMAN, James. British Telecommunications Worldwide: Building a Scorecard on Internet Time. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.3, p. 8-10, maio/jun. 2000.

DAVIS, Tim R.V. Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives. **Management Decision**, v.34, n.4, p.14-18, 1996.

D'ATTOMA, Todd. All for One: Why 100% Involvement is Necessary for Balanced Scorecard Success. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.5, p. 16, set./out. 2000.

DISCENZA, Renato. A New Governance Model Transforms Belief Systems. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.1, p.9-10, jan./fev. 2000.

DONATO, Rose. Speed to Measure: How Reuters America Mounted a Rapid-fire BSC Implementation. **Balanced Scorecard Report**, v.3, n.2, p.7-8, mar./abr. 2001.

DOWNING, Laura. Progress Report on the Balanced Scorecard: A Global Users' Survey. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.6, p. 7-9, nov./dez. 2000.

GIFFORD Jr., Dun. How to Mobilize Large, Complex Organizations Using the Balanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**, p.3-5, 2000.

HUNT, Avery. Catalyst for Convergence: The BSC makes news at Media General. **Balanced Scorecard Report**, v.5, n.1, p.9-10, jan-fev 2003.

IGLESIAS, A. E. A.; TEIXEIRA, M. L. M. Balanced Scorecard à Brasileira? Atitudes dos Executivos Quanto à Gestão Estratégica Baseada no BSC. Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração - **Cladea**, 2002, Porto Alegre, p.1 – 10.

- ISOM, Gerry. Using Focus and Balance to Achieve Success. **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p. 12-13, set./out. 1999.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. **Journal of Management Accounting Research**, v.10, 205-238, 1998.
- KAPLAN, Robert S. Can Bad Things Happen to Good Scorecards? **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p. 14-15, set./out. 1999.
- KAPLAN, Robert S. Executive-Team Leadership. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.5, p. 1-4, set./out. 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Organização Orientada para Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 411p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.5, n.3, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Building a Strategy-Focused Organization. **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p. 1-6, set./out. 1999.
- MAISEL, Lawrence S.; American Institute of Certified Public Accountants, Inc. **Performance measurement practices survey results: executive summary**, 1999. Disponível em <<http://www.aicpa.org>>. Acesso em 11/10/2001.
- MCCANN, Martin. Turning vision into reality. **Management Accounting**, London, v.78, n.1, p. 36-38, jan. 2000.
- MCCUNN, Paul. The balanced scorecard... the eleventh commandment. **Management Accounting**, London, v.76, n.11, p. 34-36, dez. 1998.
- NORTON, David P. Beware: The Unbalanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.2, p. 13-14, mar./abr. 2000.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: Um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard"**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368p.
- PALADINO, Bob. How to conduct a Balanced Scorecard Review to Create Strategic Alignment. **Balanced Scorecard Report**, v.2, n.6, p.12-14, nov./dez. 2000.
- PORTER, Michael. The Importance of Being Strategic. **Balanced Scorecard Report**, v.4, n.2, p.9-11, mar./abr. 2002.
- RENAISSANCE Worldwide; Business Intelligence. **Strategic Performance Measurement and Management Survey**, 1998. Disponível em <<http://www.business-intelligence.co.uk>>. Acesso em 15 dez. 2001.
- ROUSSEAU, Yvon; ROUSSEAU, Paul. Turning strategy into action in financial services. **CMA Management**, Hamilton, v.73, n.10, p.25-29, dez./jan. 2000.
- SCHNEIDERMAN, Arthur M. Why Balanced Scorecards fail. **Journal of strategic performance measurement**, p. 6-11, jan. 1999.
- STIVERS, Bonnie P.; JOYCE, Teresa. Building a Balanced Performance Management System. **SAM Advanced Management Journal**, p.22-29, primavera 2000.