



FATORES DE INSUCESSO DO BALANCED SCORECARD E POSSÍVEIS SOLUÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Laryssa Nogueira

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
sheldon@unis.edu.br

Jeferson Vinhas Ferreira

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
jeferson@unis.edu.br

Sheldon William Silva

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
sheldon@unis.edu.br

Fabício Pelloso Piurcosky

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
fabricio@unis.edu.br

Pedro dos Santos Portugal Junior

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
pedrorotract@hotmail.com

Nilton dos Santos Portugal

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG
nilton@unis.edu.br

RESUMO: O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa do setor varejista situada no sul do Estado de Minas Gerais e identificar os fatores de insucesso decorrentes da utilização dessa ferramenta. Para alcançar o propósito da pesquisa, optou-se por um estudo documental e exploratório, utilizando do método de estudo de caso para compreender o processo de introdução do projeto e os resultados alcançados, bem como os desafios e limitações. Portanto esse artigo visa contribuir para o conhecimento sobre como as empresas podem aplicar essa ferramenta da gestão estratégica para que obtenham sucesso de forma a ultrapassarem suas limitações. Desta forma, pode-se concluir que o BSC é uma ótima ferramenta capaz de auxiliar muito os gestores, principalmente em um ambiente de alta competitividade. Entretanto, a empresa analisada não desenvolveu o BSC de forma exitosa, contribuindo para o insucesso elementos como a falta de envolvimento da alta administração e a dificuldade no acesso e entendimento das informações.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão estratégica, Varejo.

ABSTRACT: The present paper has as main objective to analyze the application of the *Balanced Scorecard* (BSC) in a company of the retail sector located in the south of the State of Minas Gerais (Brazil) and identify the factors of failure resulting from the use of this tool. To achieve the purpose of the research, we chose a documentary and exploratory study, using the case study method to understand the process of introducing the project and the results achieved, as well as the challenges and limitations. Therefore, this article aims to contribute to the knowledge about how companies can apply this strategic management tool so that they succeed in overcoming their limitations. In this way, it can be concluded that BSC is a great tool capable of helping managers a lot, especially in a highly competitive environment. However, the



company analyzed did not develop the BSC in a successful way, contributing to the failure elements such as the lack of involvement of top management and the difficulty in accessing and understanding the information.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Retail.

1. INTRODUÇÃO

Seja no comércio ou na indústria, o setor alimentício está entre as principais atividades da economia de um país. O varejo alimentar possui um ambiente bastante competitivo e de margens de lucro estreitas, fazendo com que aspectos como qualidade do serviço, satisfação do cliente e qualidade de atendimento sejam extremamente importantes para a sobrevivência da empresa em um mercado hostil.

As empresas, sendo elas varejistas ou não, possuem uma estrutura organizacional que busca orientar o modo de organização da instituição a fim de cumprir os objetivos e metas estabelecidas e essas estruturas definem o modo como são analisados os concorrentes, como são definidas os parâmetros de medição da qualidade da empresa e quando devem ser feitas as medições.

As evoluções na área dos estudos organizacionais foram fundamentais para o surgimento de uma forma de controle mais dinâmica e eficaz, capaz de fornecer dados de uma forma ampla, possibilitando uma visão geral da meta, da estratégia e que contivesse índices de desempenho para auxiliar nas tomadas de decisão. Nesse sentido, surge o Balanced Scorecard (BSC), uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton. Devido à alta concorrência no ramo varejista, a utilização do BSC se torna um diferencial competitivo, pois possibilita a medição dos índices importantes para a sobrevivência da empresa, através dos indicadores que viabilizam um melhor posicionamento perante seu concorrente.

No entanto, o BSC, que visava um auxílio e avanço para as organizações alcançarem a competitividade vem enfrentando muitos problemas que ocasionam o insucesso do projeto. Assim o debate em torno do tema suscita as seguintes indagações: Quais são as peculiaridades da área varejista que fazem com que o BSC seja um diferencial competitivo? Quais são as falhas relacionadas que impedem a implementação dessa ferramenta? Quais são as possíveis soluções



encontradas para sanar essas dificuldades?

Ao responder as questões acima, o presente trabalho tem como principal objetivo analisar a aplicação do BSC em uma empresa do setor varejista situada no sul do Estado de Minas Gerais e identificar os fatores de insucesso decorrentes da utilização dessa ferramenta. Para alcançar o propósito da pesquisa, optou-se por um estudo documental e exploratório, utilizando do método de estudo de caso para compreender o processo de introdução do projeto e os resultados alcançados, bem como os desafios e limitações.

O artigo está organizado da seguinte forma: a segunda sessão trata do conceito e metodologia do BSC. A terceira sessão descreve os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa e as características da unidade analisada. A análise dos resultados é demonstrada na quarta sessão e, posteriormente, passam-se às considerações finais e exposição das limitações e sugestão de futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O BALANCED SCORECARD

De acordo com Norton e Kaplan (1996), o BSC é organizado em torno de quatro dimensões distintas: financeira, do cliente, processos internos e de aprendizagem e inovação. O nome reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Nesse sentido, torna-se importante situar o leitor do contexto que existia na época.

Nesse período, os indicadores de resultados financeiros e produtivos tornaram-se obsoletos, pois era preciso mais que uma visão estática passada pela Contabilidade Empresarial para adquirir vantagens competitivas. Corroborando, Bergeron (1996) sugere que há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional (financeiro, material e humano), é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral. Todo esse contexto fez com que o ambiente organizacional tornasse imprevisível e fortemente mutável. Por todas as mudanças externas que vinham acontecendo, as instituições também sentiram o

impacto em seu cotidiano na forma de gerir seus negócios.

Desse modo em 1990, surge a primeira proposta de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) desenvolvidos por Norton e Kaplan criando então a ferramenta Balanced Scorecard. Kaplan e Norton (2000), afirmam que, para a organização implantar um sistema de gerenciamento dos indicadores de desempenho é preciso criar uma linguagem única, de modo a traduzir as estratégias para seus funcionários, tornando-os membros integrantes do projeto, para que assim sejam capazes de atuar efetivamente e conscientemente na busca da meta central da organização. Norton e Kaplan (1996) definem em seu livro um conjunto de premissas que devem passar por esse processo de amadurecimento, conforme quadro 1.

Quadro 1: Premissas para o desenvolvimento de empresas

Premissa	Características
Processos interfuncionais	As empresas da era industrial para adquirir vantagens baseavam-se em especialização de funções básicas e individuais de uma organização nas áreas de produção, marketing, recursos humanos, compras e distribuição. Essa individualização, tornando os processos isolados em cada área, acarreta numa lentidão das informações do sistema operacional central. O que a era da informação requer para que se tenha competitividade é uma interligação entre todas as áreas, tornando-as um sistema operacional único (central), facilitando a troca de informações internas dando uma maior velocidade e eficiência na resposta às exigências do mercado.
Ligação com Clientes e Fornecedores	As empresas da era industrial mantinham os clientes e fornecedores a uma distância que eles consideravam segura, em que eles apresentavam o produto com um diferencial e analisavam como era a aceitação do mesmo no mercado pelos clientes. Os fornecedores eram responsáveis pela entrega dos insumos atendendo os prazos. Na era da informação com os avanços tecnológicos os clientes possuem uma gama muito maior de escolha e informação o que os tornaram mais exigentes, sendo assim não basta apresentar um produto novo, é preciso apresentar um produto novo e que atenda às necessidades latentes em questão. E o relacionamento com os fornecedores passa a ser visto ainda mais como um processo importante de logística, que exige prazos, mas não só, também qualidade e menor custo.
Segmentação	As empresas da era industrial alcançavam sua lucratividade com produtos



dos clientes	massificados e a baixo custo, atendendo ao sistema fordismo, adotava-se um padrão e com a produção estandardizada era possível adquirir custos baixos, por isso não era preciso segmentar os clientes. Na era da informação é preciso ter produtos e serviços customizados, que atendem as necessidades específicas e exigidas, e por tal motivo se torna essencial à segmentação dos clientes. Essa transição da era industrial para a era da informação trouxe uma nova dinâmica ao mercado. Por isso é de grande importância uma visão mais ampla, não limitada apenas a perspectiva financeira e com uma orientação institucional não departamentalizada. Quanto mais segmentada uma organização é, mais tempo gasto para encontrar soluções de problemas, sejam internos ou externos.
---------------------	---

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1996)

Na tentativa de auxiliar os administradores na busca de mensurar o índice de desempenho das empresas e assim criar uma possibilidade de obter uma melhor resposta aos concorrentes, surge o BSC, tendo com o objetivo central o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Por esse motivo é imprescindível que se saiba identificar o que é estratégia, Porter (1986) definiu a estratégia como “a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-las”.

A metodologia do BSC apresenta as perspectivas das quatro dimensões com as seguintes características, de acordo com Norton e Kaplan (1996): (i) perspectiva Financeira: Sintetizam as consequências econômicas imediatas, abrangendo o crescimento da receita e a melhoria de produtividade. Estando mais voltada para as expectativas dos *stakeholders*. Determinam se a estratégia aplicada tem contribuído para a lucratividade da empresa; (ii) perspectivas do Cliente: Determina em qual nicho de clientes a empresa deve atuar, identifica os segmentos e medidas para competir naquele público-alvo. Estando esta mais voltada para o público, busca identificar se a estratégia está bem formulada e implementada, auxiliando no modo como o cliente reconhece a empresa; (iii) perspectivas de processos internos: Na perspectiva de processos internos, os executivos buscam identificar os processos internos críticos, que estão ligados a proposta de valor da empresa e por isso precisam desempenhar suas funções com excelência. Ou seja, para satisfazer os clientes quais são os processos que devem se sobressair e assim buscar cada vez mais suas melhorias; (iv) perspectivas de Aprendizagem e Crescimento: Esta perspectiva é o pilar da estratégia organizacional no contexto do conhecimento, intimamente

ligada à capacidade de crescimento e a posição competitiva da organização. Para atender a visão, como deve funcionar o crescimento, e desse modo para atender a exigência de crescimento o que se deve aprimorar, aprender, inovar para adquirir competitividade.

Entretanto, alguns autores como Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006) apontam falhas no processo de implementação do BSC e buscam entender as causas desse fenômeno. Os autores listam os problemas encontrados por eles na busca de uma solução para as falhas apresentadas na execução do BSC, conforme quadro 2.

Quadro 2: Falhas da execução do BSC

Premissa	Características
Falta de envolvimento da alta administração	Vários motivos podem explicar o fato como, por exemplo, a alta administração possui outras prioridades, reduzindo assim o demandado para o acompanhamento do BSC. Delegar a tarefa para o nível hierárquico inferior. Devido à falta de credibilidade da alta gestão no sistema, há uma sonegação de informações importante e a falta de envolvimento.
Ser uma ação isolada da alta administração	Por se tratar de estratégia, de visão e objetivos da empresa, muitas vezes a alta administração adota como um sistema único da alta cúpula, tendo uma dificuldade de passar para o restante da organização criando uma barreira de comunicação, que irá gerar uma falha no sistema. Geralmente empresas centralizadoras passam por esse tipo de problema.
Comunicação e treinamento não efetivo nas diversas fases	A falha na comunicação de uma empresa é mais comum do que parece, alguns autores acreditam que isso se dá pela diferença do nível de envolvimento pessoal dos colaboradores, o que faz com que a mensagem muitas vezes não seja compreendida, além do fato de faltar muitas vezes o treinamento adequado para os funcionários.
Escolher métricas incorretas ou de difícil controle	Acontece quando são escolhidas indicadores de difícil controle, ou porque demanda demasiado tempo para coleta de dados e análise, ou porque não se consegue medir com precisão o indicador, ou até por não se tratar de um indicador estratégico.
Dificuldade no acesso e entendimento das	Em geral, as empresas possuem dados apenas financeiros, portanto todos os outros indicadores que precisam de outras informações têm problemas. Outra questão é que depois das análises feitas tem-se muita dificuldade de



informações	interpretação do que cada resposta representa, falhando na proposta central de auxiliar na tomada de decisão após a análise.
--------------------	--

Fonte: Adaptado de Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006)

Roest (1997) afirma que é preciso cuidado e muita observação no momento da implementação do BSC, ele definiu alguns pontos chamados de “regras de ouro” para serem analisados nesse período, como o fato de não existir um padrão, pois todas as empresas são diferentes, sendo assim a solução também será; trabalhar com a qualidade dos objetivos e das medidas e não com a quantidade; adotar abordagens *top-down e bottom up* e sempre buscar entender quais são as respostas que cada indicador proporciona, para validar a necessidade do mesmo, entre outros pontos citados. Ainda nesse sentido, Olve, Roy e Wetter (2001) destacam a importância da alta administração estar completamente comprometida com o processo, é de suma importância. E não apenas, é preciso participar ativamente no desenvolvimento do BSC, primordialmente no início, para transmitir credibilidade e demonstrar apoio de toda a organização.

Para tanto, o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que proporciona índices confiáveis através dos indicadores que dão o subsídio necessário para os gestores tomarem decisões importantes. O seu foco é uma análise ampla e unificada da empresa, tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis, que envolvem as perspectivas financeiras, de processos, clientes e pessoas.

3. METODOLOGIA

Neste estudo optou-se por uma pesquisa de análise qualitativa, com o objetivo descritivo e conduzido através do estudo de caso. O estudo de caso é justificado pela importância de reunir informações detalhadas e numerosas com o intuito de analisar e compreender um fenômeno na sua totalidade ou o mais perto disso possível. A busca por uma informação minuciosa sobre um fato se dá pela tentativa de solucionar os problemas em caso (BEUREN, 2004). De acordo com Yin (2002, p. 21), o estudo de caso” permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” bem como processos organizacionais, administrativos e as relações sociais.



Para a seleção do caso foram utilizados três critérios importantes, sendo eles o da experiência da empresa com o BSC; a proximidade com a sede para a facilitação do acesso às informações; e a preocupação da empresa em apoiar e desenvolver a região em que atua. A empresa escolhida, nomeada por Empresa F, atende a todos os requisitos propostos. O estudo de caso utiliza para coleta de dados, principalmente, seis fontes distintas de informação: “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (DUARTE e BARROS, 2006).

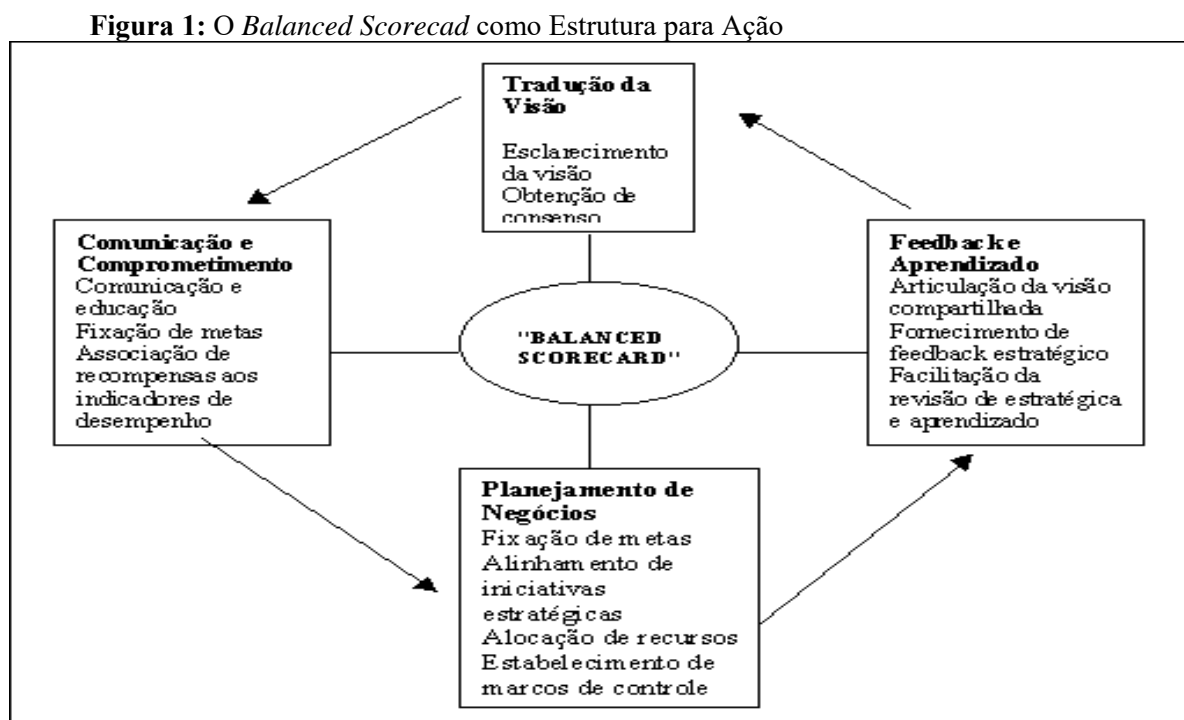
Para esta pesquisa utilizou-se três formas de coleta de dados: (i) documental: análise de documentos da empresa que continham a evolução do processo com a ferramenta BSC, desde o início, com a criação dos objetivos, elaboração das metas e a construção da estratégia, do mapa estratégico; (ii) a observação direta: realizada por meio de visitas à empresa, para conhecer a equipe envolvida e o dia a dia da organização no período investigado; e (iii) entrevistas: realizadas com os principais diretores e gerentes que estavam envolvidos diretamente com o processo (Supervisor A, Diretor de RH B, Diretor Financeiro C, Gerente de Compras D e Gerente de Processos E), por meio de um questionário previamente preparado e enviado por e-mail. Ao todo foram feitas dez entrevistas, entre os dias 08 de Setembro e 14 de Novembro de 2017.

A empresa F é uma empresa que atua desde 1987 no mercado sul mineiro no ramo varejista de supermercados e que conta atualmente com 13 lojas nas cidades de Três Corações, Lambari, São Gonçalo do Sapucaí, Boa Esperança, Três Pontas, Lavras e Varginha. O processo de implementação do BSC na empresa teve seu início em 2006. A escolha desse período se deveu ao fato do país ter tido um crescimento econômico notório, devido a queda do dólar, a estabilidade na balança comercial estrangeira, redução dos juros nominais significativos, entre outros, fez com que houvesse um equilíbrio financeiro no Brasil que possibilitou uma maior segurança para as empresas buscar seu crescimento e desenvolvimento.

Para a análise de dados foram seguidos quatro passos importantes para obter uma melhor compreensão de modo geral do processo: (i) agrupamento de todas as informações semelhantes; (ii) linha cronológica para definição das etapas vividas pela empresa; (iii) procedimentos adotados, como o mapa estratégico, a definição da visão da empresa, as metas, os indicadores escolhidos, entre outros, e (iv) comparação das ações adotadas pela empresa com as premissas estabelecidas por Norton e Kaplan (1996). As análises serão apresentadas na próxima sessão.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que fosse possível o estudo do caso em questão, os dados foram retirados do momento exato em que ocorreu o processo, buscando assim a fidelidade dos dados para análise. Kaplan e Norton (1996) salientam que é preciso que a organização que aplique o BSC realize quatro etapas para obter êxito em sua implementação (i) estabelecer e traduzir a visão e a estratégia; (ii) associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e (iv) comunicação, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, conforme Figura 1.



Fonte: Kaplan & Norton (1996)

Seguindo essa orientação, a Empresa F elaborou e desenvolveu cada fase sugerida conforme as fases apresentadas a seguir:

1ª Fase: Elaboração da Missão, do Propósito e das Metas da empresa: a fase da elaboração destas três premissas, foi feita pela alta administração, com o auxílio da empresa de consultoria externa especialista em BSC, conforme quadro 3.

Quadro 3: Propósito, Metas e Missão

Propósito	Nosso propósito central é oferecer soluções em comercialização e distribuição de produtos de alimentação, higiene, limpeza e utilidades gerais.
Metas	Ser, até 2008, a maior e melhor rede de supermercados no Sul de Minas; Ser, até 2008, a melhor empresa para se trabalhar no interior de Minas; Tornar-se, até 2008, referência em eficiência nas operações de supermercados no interior de Minas; Ser reconhecida, até 2008, como referência de empresa que ajuda a promover o crescimento social da região em que atua.
Missão	Até 2008, a marca Empresa F será sinônimo de qualidade e eficiência nas operações de comercialização e distribuição de produtos de alimentação, higiene, limpeza e utilidades gerais. A Empresa F será a melhor empresa para se trabalhar no interior de Minas e exemplo no apoio à comunidade, procurando sempre melhorar a qualidade de vida da população e desenvolver a região em que atua.

Fonte: Elaborado pelos autores

Terminado o mapeamento dos propósitos, metas e missão, houve uma diretriz para que o segundo e terceiro escalão da empresa elaborasse a visão e valores de cada setor. Todos os setores da Empresa F definiram suas visões, procurando através de suas especialidades, contribuir para o alcance da visão corporativa. Apresentar-se-á cinco exemplos dos diversos setores da empresa:

Quadro 4: Visão por departamentos

Visão Atacado	Até 2008, garantir um crescimento lucrativo, satisfazendo as necessidades internas e externas da organização
Visão Centro de Distribuição	Até 2008, ser o maior e mais eficiente centro de distribuição de hortifrutigranjeiros do interior de Minas.
Visão Varejo	Até 2008, ser a maior e melhor rede de supermercados da região do Sul de Minas, sendo a referência em operação de varejo.
Visão Compras	Até 2008, criar soluções em abastecimento para o atacado e varejo, visando a eficiência do mix de produtos, com preços competitivos e quantidade.
Visão Serviços	Prover serviços de qualidade visando a excelência nos serviços de faxina,



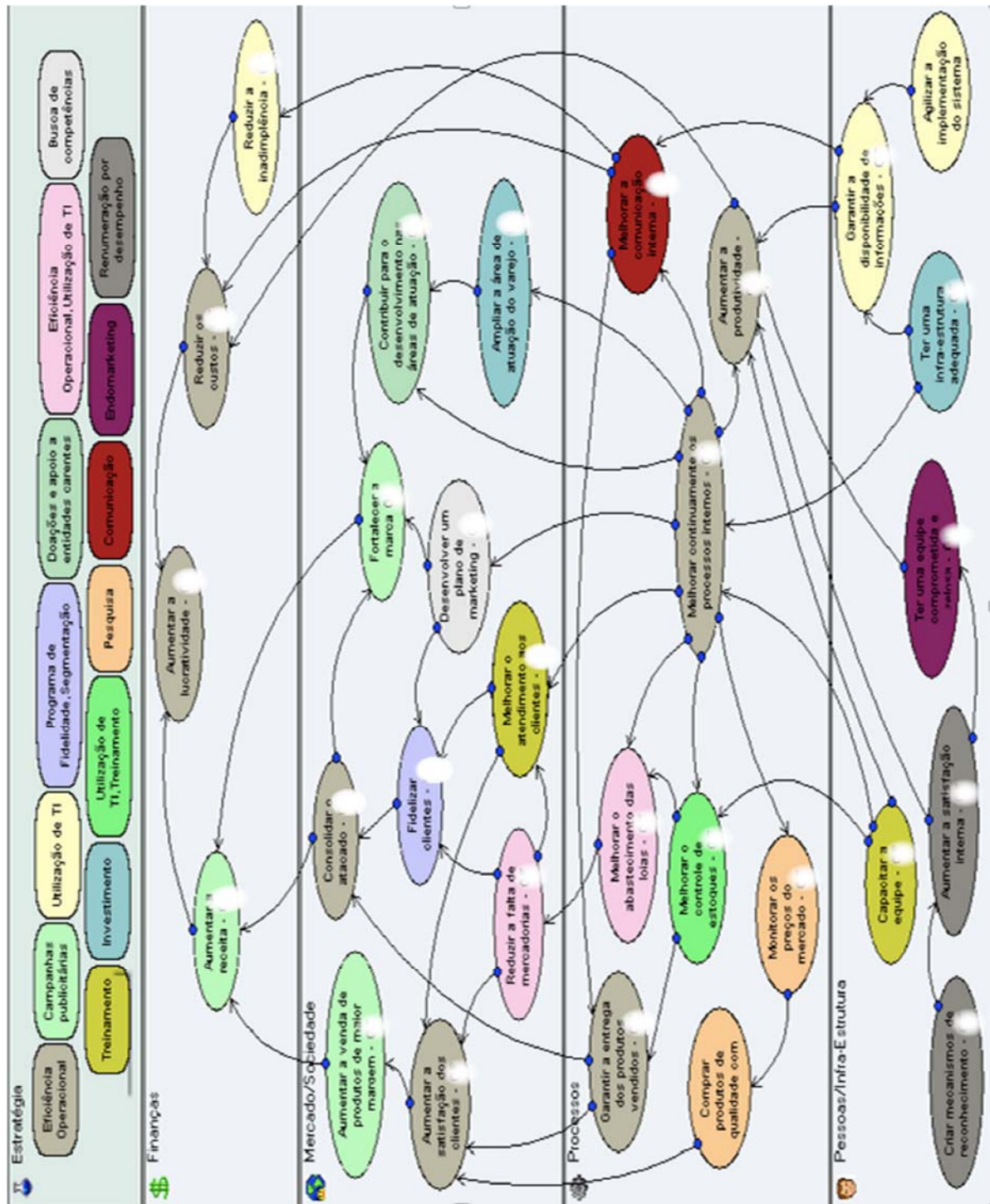
Gerais	segurança, almoxarifado e refeitório, proporcionando um ambiente limpo, agradável e seguro.
---------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

2ª fase: Definir as perspectivas e objetivos adotados pela empresa: após a definição da missão, visão e das perspectivas que a empresa irá utilizar para avaliar seu desempenho, foi necessário definir os objetivos estratégicos da organização, ou seja, quais objetivos dentro de cada uma das perspectivas devem ser perseguidos para que a empresa alcance sua visão.

O Mapa Estratégico da Empresa F é uma forma gráfica de demonstrar as hipóteses estratégicas. No mapa, ficam evidenciadas as relações de precedência entre as perspectivas, entre os objetivos e também entre os desdobramentos das estratégias. Desta forma o mapa estratégico descreve o conjunto de hipóteses de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Esta hipótese é construída com base no conhecimento de mercado da empresa e na sua estratégia, visando o alcance da visão central da empresa, conforme exposto na Figura 2:

Figura 2: O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação



Fonte: Elaborado pelos autores

3ª fase: Plano de Ação: é o desdobramento da estratégia através de iniciativas que visam o alcance dos objetivos definidos no Mapa Estratégico. Será através da realização dos planos

de ação que a empresa alcançará os objetivos propostos. Os indicadores de ocorrência são mecanismos que mensuraram se determinado objetivo está sendo alcançado, o que comprovaria a efetividade da estratégia e da sua implementação. A seguir será apresentado um quadro-resumo apenas do setor financeiro de forma ilustrativa para entendimento de como foram propostos os planos de ações, conforme Quadro 5:

Quadro 5: Plano de ações

Objetivo	Plano de Ação
Aumentar a lucratividade	Revisão do layout das lojas: O layout deve propiciar vendas cruzadas, ou mesmo, fazer com o cliente percorra uma área maior do supermercado, aumentando a probabilidade de compras.
Aumentar a receita	Promotoras de vendas: Para auxiliar os clientes em suas compras, oferecendo produtos linha B e C, o cliente fica mais satisfeito, porque consegue comprar uma quantidade maior de produtos, gastando a mesma quantidade de dinheiro, ou até mesmo, gastando menos que o previsto. Com isso o cliente ganha confiança na marca e aumenta sua fidelidade. A Empresa F também sai ganhando, na medida que vende produtos de maior margem, além de fazer com que este cliente volte sempre.
Reduzir os custos	Reduzir os custos: Criar uma campanha de redução de custos nas áreas. Com base no custo atual, para cada real economizado, X% será destinado a um fundo dos funcionários. No final do ano pode ocorrer uma premiação para os melhores "poupadores do ano", com entrega de prêmios.
Aumentar a venda de produtos de maior margem	Preços competitivos nos produtos de maior margem: Buscar ter preços competitivos nos produtos de maior margem e realizar campanhas voltadas para estes produtos, de modo a garantir que o cliente adquira estes produtos nas lojas da Empresa F.

Fonte: Elaborado pelos autores

4ª fase: Divulgação: toda a ação de implementar o BSC, busca uma integração da empresa como um todo, e para que isso seja possível, é crucial que haja uma comunicação desse conceito e do plano de ações de forma efetiva, com uma linguagem clara, concisa e de fácil compreensão para qualquer pessoa, tanto na alta administração como as do operacional. Sendo

assim após a definição da meta, dos objetivos e da elaboração do plano de ações a Empresa F iniciou a quarta fase: a comunicação aos funcionários.

Para tanto, a Empresa F elaborou uma cartilha com o intuito de explicar e informar sobre o conceito a ser implantado, a estratégia adotada, os objetivos traçados e o mais importante até então, o que deveria ser feito por cada um e como é essencial o envolvimento de todos. O objetivo da cartilha era publicar a missão, visão, valores da empresa e abordar o BSC. A cartilha também conta com um dicionário explicativo dos termos mais usados, traduzidos para uma linguagem coloquial.

Após a distribuição da cartilha para toda a corporação, foi convocada uma reunião para ser apresentado um teatro ao vivo, com o propósito de traduzir para o áudio visual o BSC, além de ser mais um convite para que todos se envolvessem, participassem do projeto. Esse teatro foi gravado e passou a fazer parte do treinamento introdutório para os novos colaboradores.

O feedback apontou para várias falhas que ocorreram e que fizeram com que a aplicação do Balanced Scorecard tivesse um insucesso na Empresa F. A partir da entrevista com os gestores e diretores envolvidos no projeto, foram identificadas as falhas (destacadas no quadro 6 dessa sessão) e uma proposta de correção de rota, conforme quadro 7:

Quadro 6: Falhas da implementação do BSC na Empresa F

Falhas	Demonstração
Falta de recursos tecnológicos para obter as informações necessárias	Na pesquisa realizada a falta de recursos tecnológicos foi indicado como um dos problemas centrais. Esse problema foi considerado central e o responsável por desencadear as demais falhas. Conforme salientado, a falta de um instrumento que pudesse auxiliar a medição dos indicadores, fez com que houvesse um acúmulo de funções para os colaboradores, que além de exercer a função costumeira, tiveram que alimentar um banco de dados rotineiramente e que obtinha uma grande quantidade de itens. Isso levou a uma sobrecarga de trabalho e que fez com que cada vez mais, os responsáveis não lançassem todos os dados necessários. Essa falta de dados no sistema, gera uma análise defasada, o que compromete o estabelecimento correto dos objetivos podendo acarretar em tomadas de decisão erradas, comprometendo toda a saúde da corporação.
Extensão do	Outro fator que colaborou para o insucesso do planejamento na Empresa F foi a

projeto	opção de montar um mapa estratégico para cada unidade de negócio e para cada setor, ao invés de elaborar um único mapa da empresa como um todo.
Excesso de indicadores	Outro erro levantado foi o número excessivo de indicadores. Esse problema apesar de comum tem muita relevância e está muito ligado ao item anterior. Essa falha táctica fez com que, devido à falta de ERP (Enterprise Resource Planning), exigisse muito tempo e dedicação dos colaboradores na tarefa extra de coleta de dados.
Falta de envolvimento da alta administração	A falta de envolvimento da alta gestão foi um importante problema destacado pelos entrevistados. Foi indicado, que estes possuíam outras prioridades que, limitavam o tempo para que o BSC pudesse ser gerenciado e fiscalizado corretamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7: Falhas da implementação do BSC e soluções propostas

Problemas levantados	Soluções sugeridas
Extensão do projeto	Centralização e padronização de dados.
Excesso de indicadores	Troca de quantidade por qualidade e qualificação do pessoal para elaborar o plano estratégico.
Falta de envolvimento da alta administração	Implementação de treinamentos, cursos e qualificação sobre o tema.
Acúmulo de funções para trabalhadores	Melhoria do desenho dos processos operacionais e substituição do processo de informática utilizado por um sistema com o conceito ERP.

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado nesse artigo, o BSC é uma ferramenta que auxilia as empresas a enfrentarem o atual mercado hostil, traçando uma linha de estratégia que tem como o objetivo analisar a organização de uma forma ampla e única. Entretanto, conforme discutiu-se ao longo desse estudo, o BSC pode fracassar devido a vários motivos. Kaplan e Norton desenvolveram um conceito de forma empírica e gradual, conforme suas vivências diante das empresas



estudadas.

A Empresa F desenvolveu ao longo dos anos e amadureceu o conceito BSC. Depois de identificadas as falhas que fizeram com que essa ferramenta tivesse um insucesso a princípio, a empresa buscou desenvolver e encontrar possíveis soluções para o caso. A primeira etapa do novo projeto foi a capacitação dos gestores, através dos cursos e treinamento, para que eles, com a qualificação necessária, pudessem desenvolver um novo plano estratégico com um novo mapa. Esse procedimento solucionou o problema da falta de comprometimento da alta administração que causava certa desordem e uma incredibilidade na ferramenta.

Com um melhor desenho dos processos operacionais, ficou mais claro identificar quais eram mudanças e as reais necessidades com que deveriam ser feitas. Foi nesse momento a tomada a decisão de substituir o processo de informática para instalar o sistema com o conceito ERP. Sendo assim, foi possível interligar todos os departamentos (ou os mais importantes) em um único software. As vantagens deste sistema são muitas como diminuir a quantidade de processos internos, evitar erros, evitar trabalho duplicado e muitas atividades que eram feitas manualmente, pois o sistema já oferece os resultados, entre muitas outras. Essa foi a solução encontrada para o problema do acúmulo de funções dos trabalhadores.

A extensão do projeto e o excesso de indicadores, foram resolvidas a partir do momento em que houve a reformulação do novo mapa estratégico. Para a extensão foi definida uma centralização e padronização dos dados e para o excesso de indicadores, naturalmente houve a troca de quantidade por qualidade, visto que os gestores já estavam mais capazes de definir o que realmente era necessário medir e qual indicador oferecia de uma melhor forma os dados que eram precisos.

Desta forma, concluiu-se que o BSC é sim uma ótima ferramenta capaz de auxiliar muito os gestores, principalmente em um ambiente de alta competitividade. Entretanto, o erro foi trazer esse conceito tão avançado em um momento prematuro, em que não se tinha ferramentas necessárias que suprissem as necessidades do BSC e não havia o conhecimento nem qualificação das pessoas para desenvolver o projeto.

É preciso também reconhecer as limitações do objeto da pesquisa. Por se tratar de um estudo de caso, não se pode generalizar as informações obtidas e tampouco transportá-las para outras empresas. A especificidade do negócio e o papel do gestor são fatores que determinam o sucesso ou insucesso diante da aplicação das ferramentas gerenciais. A pesquisa não pretende



esgotar os assuntos abordados. Não obstante, espera-se contribuir para que outros estudos possam ser desenvolvidos e analisados considerando outras situações de investigação.

REFERÊNCIAS

BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMAM NETO, F. J. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Produção UFSC. Florianópolis, ago. 2006.

BERGERON, P. Information Resources Management, **ARIST**, v.31, p.263-300, 1996.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação, um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NORTON R. S.; KAPLAN, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLVE, N.-G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1986.

ROEST, P. The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard, **Information Management & Computer Security**, v.5, n.5, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.